



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU  
SPOLEČNOSTI**

PROPOSAL FOR THE IMPROVEMENT OF THE MOTIVATION SYSTEM IN THE COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Anna Sikorová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Petr Novák, Ph.D.**

**BRNO 2018**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Anna Sikorová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh na zlepšení motivačního systému společnosti

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě provedené analýzy současného stavu a dotazníkového šetření navrhnout zlepšení motivačního systému společnosti vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

### Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků – Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

CAKIRPALOGLU, Panajotis. Úvod do psychologie osobnosti. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 80-2474-033-8.

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.

NENADÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na motivační systém ve výrobní společnosti Třinecké železářny, a.s. V první kapitole je popsána terminologie týkající se motivace a motivačního systému. V další kapitole je charakterizována společnost a její současný motivační systém zaměstnanců. Součástí této kapitoly je také analýza dotazníkového šetření. Na závěr práce jsou vypracovány návrhy na možná zlepšení motivačního systému vedoucí k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

## **Abstract**

Diploma thesis is focused on motivation system in the manufacturing company Třinecké železářny, a.s. The first chapter of the thesis describes motivation and motivation system terminology. Company and its current employee motivation system are characterized in next chapter. This chapter contains also analysis of the survey. In the conclusion of this thesis there are described proposals for the improvement of the motivation system, which will lead to increase of employee satisfaction.

## **Klíčová slova**

motivace, motivační systém, odměňování, hodnocení, zaměstnanec, spokojenost, zaměstnanecké výhody

## **Key words**

motivation, motivation system, rewarding, evaluation, employee, satisfaction, benefits

**Bibliografická citace**

SIKOROVÁ, A. *Návrh na zlepšení motivace zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018, 91 s., IX s. příloh. Vedoucí diplomové práce Ing. Petr Novák, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně, dne 7. května 2018

.....

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za strávený čas, cenné rady a připomínky při zpracovávání diplomové práce.

Zároveň chci poděkovat celému personálnímu oddělení společnosti za veškeré poskytnuté informace a spolupráci při dotazníkovém šetření, zejména pak panu Mgr. Miroslavu Nogawczykovi za jeho ochotu a věnovaný čas.

## OBSAH

ÚVOD .....	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	13
1.1 Motiv a motivace.....	13
1.2 Pracovní motivace .....	14
1.3 Demotivace a demotivační faktory .....	14
1.4 Motivační teorie .....	15
1.4.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	15
1.4.2 Hertzbergova teorie.....	16
1.4.3 Teorie očekávání.....	17
1.4.4 Teorie X a Y .....	17
1.5 Hodnocení pracovníků .....	18
1.5.1 Metody orientované na výsledky .....	18
1.5.2 Metoda kritických případů.....	19
1.5.3 Hodnocení pomocí stupnice.....	19
1.5.4 360° zpětná vazba .....	20
1.5.5 Sebehodnocení .....	20
1.5.6 Volný popis.....	20
1.6 Odměňování pracovníků .....	20
1.6.1 Mzdové formy.....	21
1.6.2 Odměňování dílenských pracovníků .....	23
1.6.3 Celková odměna .....	24
1.7 Vzdělávání pracovníků.....	24
1.8 Styly vedení pracovníků.....	26



1.9	Moderní trendy v oblasti vedení a motivace pracovníků .....	28
1.9.1	Zaměstnanecké výhody.....	28
1.9.2	Sick days .....	30
1.9.3	Teambuildingové akce .....	31
2	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....	32
2.1	Představení společnosti .....	32
2.1.1	Základní informace .....	32
2.1.2	Cíl podniku a jeho hodnoty, vize a mise.....	35
2.1.3	Struktura zaměstnanců .....	37
2.1.4	Podnikatelský program a další aktivity.....	37
2.2	Současný motivační systém společnosti .....	40
2.2.1	Základní pracovní podmínky .....	41
2.2.2	Hodnocení zaměstnanců .....	43
2.2.3	Vzdělávání zaměstnanců.....	46
2.2.4	Odměňování zaměstnanců .....	48
2.2.5	Zaměstnanecké výhody.....	49
2.3	Hlavní dotazníkové šetření.....	53
2.4	Doplňující dotazníkové šetření .....	57
2.5	Shrnutí analýzy a zjištěných problémů .....	64
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOSY NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	65
3.1	Sick days .....	65
3.2	Poskytnutí služby fyzioterapeuta .....	66
3.3	Hodnocení 360° zpětná vazba.....	68
3.4	Příspěvky na týmová setkání pro jednotlivé útvary .....	70
3.5	Vánoční večírek .....	71
3.6	Stravování .....	73

3.7	Poděkování a pochvala.....	76
3.8	Zhodnocení návrhových řešení .....	77
3.8.1	Náklady.....	77
3.8.2	Přínosy .....	78
	ZÁVĚR .....	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	83
	SEZNAM GRAFŮ .....	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	89
	SEZNAM TABULEK .....	90
	SEZNAM PŘÍLOH.....	91

## ÚVOD

V dnešní době je na pracovním trhu obrovský boj o pracovní sílu. V období zpracovávání této diplomové práce je nezaměstnanost v České republice na velmi nízké úrovni, a proto se zaměstnavatelé snaží potencionální zaměstnance nalákat právě na zajímavou pracovní nabídku poskytující spoustu zaměstnaneckých výhod a propracovaný motivační systém.

Obzvlášť v oboru strojírenství a průmyslu je nedostatek kvalifikovaných pracovních sil a upadá zájem o studijní obory s vyučením. Studenti se většinou rozhodují pro obory s maturitou a místo toho, aby si hledali zaměstnání, snaží se dostat na vysokou školu. Mnoho společností se tak potýká s nedostatkem dělníků na volné pozice s manuálním charakterem pracovní činnosti. Je jasné, že na takovém konkurenčním trhu je potřeba zaujmout pracovní sílu kreativní cestou a tuto činnost má obecně na starost personální oddělení.

Společnosti jsou na trhu práce různě vnímány a těší se rozdílné popularitě mezi potenciálními zaměstnanci. Jednou z oblastí personálního managementu je i motivace zaměstnanců a tvorba motivačního systému. Společnosti se musí neustále snažit modernizovat svůj motivační systém, aby zaměstnanci dosáhli potřebného uspokojení v práci. Proto jsem se rozhodla zpracovávat svou práci ve výrobně hutní společnosti, která také potřebuje zaujmout jak nově příchozí, tak své současné zaměstnance modernizovaným a rozšířeným motivačním systémem, aby dosáhla vyšší konkurenceschopnosti na trhu práce.

## VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Společnost řeší problém nižšího zájmu potenciálních nových zaměstnanců mimo jiné i z řad mladých pracovních sil. Zároveň se kvůli rostoucí konkurenci snaží o udržení stávajících zaměstnanců, které musí neustále motivovat k práci a podporovat loajalitu dobře vypracovaným a zajímavým motivačním systémem.

Cílem diplomové práce je na základě provedené analýzy současného stavu a dotazníkového šetření navrhnout zlepšení motivačního systému společnosti vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Za účelem doporučení vhodných návrhů bude provedena analýza současného motivačního systému a dotazníkové šetření, ve kterém je zhodnocena spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami a motivací k práci ve společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do třech hlavních kapitol. První kapitolu tvoří teoretická východiska pro oblast motivace a motivačního systému. Jsou zde popsány teoreticky veškeré pojmy, které jsou poté využity v praxi na konkrétní analýze motivačního systému v akciové společnosti Třinecké železářny.

Ve druhé kapitole je podrobně představena společnost a její současný stav. Je zde charakterizován aktuální motivační systém, kde jsou popsány oblasti, jako je hodnocení, vzdělávání, odměňování zaměstnanců, pracovní doba a poskytované zaměstnanecké výhody. Celá část je zpracována na základě informací poskytnutých personálním oddělením společnosti. Analytická část je zakončena rozbořem dotazníkového šetření a výsledky spokojenosti zaměstnanců.

Poslední kapitola se týká navrhovaných změn. Na základě výsledků analytické části a konzultace s personálním oddělením jsou zde navržena možná doporučení na změny motivačního systému, která by měla vést ke zlepšení celkové spokojenosti zaměstnanců. V závěru kapitoly jsou zhodnoceny náklady a přínosy navrhovaných změn.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V rámci této kapitoly je popsána terminologie, která slouží jako podklad znalostí k provedení analýzy a zpracování navrhovaných řešení. Jsou zde popsány základní pojmy, metody a postupy související s motivačním systémem podniku<sup>1</sup>.

## 1.1 Motiv a motivace

Pojem motivace je používán pro označení procesu spouštění, zaměření nebo regulace aktivity na určitý objekt a cíl. Je to určitý psychický proces zahrnující prožitek konkrétního přebytku či nedostatku, který jedinec pocítuje, a individuální cíl, kterým se snaží o odstranění napětí organismu. Oproti tomu motiv označuje sílu, která spouští a vyvolává tendenci člověka k vykonání odpovídající aktivity. Motiv je někdy nesprávně zaměňován s pojmem potřeba, což je už konkrétní označení vnitřního stavu přebytku nebo nedostatku něčeho v organismu, a tento pojem spadá pod obecnější pojem motiv. Motiv tedy zahrnuje jak potřebu, tak určité chování zaměřující se na dosažení cíle, díky kterému je potřeba uspokojena (Cakirpaloglu, 2012, s. 180).

Motivace je vlastně proces probíhající uvnitř jedince a vyjadřuje jeho ochotu a vůli vydat jisté úsilí pro dosažení jeho specifického cíle či podstatného výsledku. Motivy jsou pak zájmy, přání, potřeby a hodnoty, které onu motivaci vyvolávají (Tureckiová, 2004, s. 55-56).

Motiv i motivace člověka patří mezi základní pojmy probírané v souvislosti s hnací silou konkrétního člověka a mají svůj význam pro psychologický rozbor osobností dynamiky. Oba výše zmíněné pojmy jsou velmi individuální, u každého jedince mají jinou sestavu. Pro každého jedince může mít tentýž motiv subjektivní význam. Toto platí i u motivace, a tendence směřování k cíli, která se u každého projevuje jinak. Zároveň platí že, všechny vrozené motivy jsou realizovány v souvislosti s fyziologickými a psychickými charakteristikami konkrétní osobnosti (Cakirpaloglu, 2012, s. 180-181).

---

<sup>1</sup> Od 1. 1. 2014 je dle nového občanského zákoníku nahrazen pojem „podnik“ novým pojmem „obchodní závod“. V celé práci používám pojem podnik v kontextu s obchodním závodem, neboť tyto pojmy vnímám jako synonyma. Pojem podnik je stále používán a vyskytuje se v mnohých odborných publikacích.

## **1.2 Pracovní motivace**

Účinná motivace musí mít v praxi takovou formu, která v zaměstnancích probudí energii pro práci bez nutnosti použití peněz jako formy odměny. Samotné peníze nejsou vhodnou odměnou, neboť si na ně zaměstnanci dokážou brzy zvyknout a chtějí stále vyšší částky k dosažení stejné úrovně motivace (Nenadál, 2008, s. 202).

Aby byla motivace v podniku opravdu účinná měla by nést tyto znaky:

- Podporovat dosahování požadovaných výsledků podniku;
- Působit v souladu s vnitřní motivací zaměstnanců;
- Dávat pracovníkům dobrý pocit, pokud jde o jejich minulou a současnou výkonnost;
- Zároveň je podporovat ve snaze o dosažení ještě lepších výsledků;
- To vše zajišťovat efektivně s ohledem na náklady (Nenadál, 2008, s. 203).

Východiskem pro určení forem motivace musí vždy být hodnoty zaměstnanců. Pro určení těchto hodnot je nezbytná stálá otevřená komunikace se zaměstnanci, která by měla identifikovat faktory, díky kterým budou zaměstnanci nejvíce motivováni. Tyto motivační formy poté může podnik implementovat tak, aby byly zároveň efektivně využity pro činnosti podniku (Nenadál, 2008, s. 203).

Mezi základní faktory motivace patří:

- Vnitřní motivace – smysluplná, zajímavá a zábavná práce;
- Vnější motivace – získání finanční odměny;
- Motivace na základě osobní pověsti či odborné reputace;
- Motivace založená na snaze vyřešit problémy nebo překonat překážky;
- Motivace na základě smysluplnosti a společenského poslání práce (Nenadál, 2008, s. 203).

## **1.3 Demotivace a demotivační faktory**

Kromě motivace pracovníků je důležité se v podniku zaměřit také na demotivaci, což je ztráta motivace a s tím související faktory, které motivaci brání. Jednání přímých nadřízených má největší vliv na demotivaci zaměstnanců. Nesprávné jednání vychází

z řídicích chyb a někdy také nedostatečnému prostoru věnovanému výběru a trénování manažerských pozic (Urban, 2013).

Mezi nejčastější demotivační faktory patří následující:

- Pocity nespravedlnosti, mezi které patří zejména nespravedlivé finanční ohodnocení a slovní hodnocení. To může vést ke snížení pracovního úsilí, nejistotě ve vykonávané práci a snížené sebedůvěře u pracovníka. V horších případech i k opouštění podniku.
- Projevy nedůvěry související s častou a necitlivou kontrolou pracovního výkonu dokonce i u zkušených pracovníků. Kontrola musí být prováděna, avšak vedoucí musí myslet na to, aby byl brán ohled také na schopnosti a zkušenosti zaměstnance.
- Mezi další faktory, které mohou přispět k demotivaci pracovníků, patří například opomíjení zpětné vazby, podceňování názorů podřízených, nejasné a často se měnící úkoly nebo vytváření zbytečných pracovních pravidel (Urban, 2013).

## 1.4 Motivační teorie

Existuje velké množství teorií motivace. Některé z těch nejčastěji diskutovaných budou podrobněji popsány v dalším textu.

### 1.4.1 Maslowova hierarchie potřeb

Hierarchie A. Maslowa (1943, cit. V Plamínek, 2015, s. 88-89) se skládá z pěti pater. Nejnižší patro tvoří fyziologické potřeby, které se dokážou prosadit vůči potřebám výše položeným při neuspokojení. Až poté co jsou uspokojeny fyziologické potřeby a zároveň jedinec nevyčerpal plně svou energii, začíná se uspokojovat potřeba vyšší. Při uspokojení každého dalšího patra postupuje jedinec v uspokojování vyšších a vyšších pater, pokud má stále dostatek energie. Tady jsou uvedeny jednotlivá po sobě jdoucí patra pyramid tak, jak jsou hierarchicky uspořádány potřeby jedince:

- První patro = **fyziologické potřeby** neboli potřeby nutné k životu jako je potřeba dýchat, pít, jíst a další;
- Druhé patro = **potřeba bezpečí**, která znamená pro člověka jistotu a orientaci v současné a budoucí životní situaci;

- Třetí patro = **potřeba náležitosti a lásky** vyjádřená jako hledání určitého zařazení do určité skupiny lidí (například do rodiny, týmu, firmy nebo jiné komunity);
- Čtvrté patro = **potřeba úcty**, která může být uspokojována sebeúctou nebo úctou jiných, někdy označována také jako potřeba uznání;
- Páté patro = **potřeba sebeaktualizace**, jež je na samém vrcholu pyramidy, se považuje za majoritní sílu vnitřní motivace, která vede k úspěšné seberealizaci a osobnímu rozvoji a také k hledání hlubšího smyslu osobního života.

Někdy je Maslowova hierarchie doplňována ještě o nulté patro, což je tzv. **potřeba prožívání příjemných pocitů**, neboť pocity rozhodují o dalším chování jedince. Jsou-li pocity příjemné, chování je upevněno, nejsou-li příjemné, takovému chování se jedinec vyhne. Tyto pocity jsou uváděny do souvislosti s motivací jedince. Kdyby nevznikl nepříjemný pocit hladu, člověk by nebyl motivován k příjmu potravy a zemřel by hladem. Potřeba zažívání příjemných pocitů je tedy brána jako významný pohon pro aktivní chování jedince a tvoří také základ pro jeho učení (Plamínek, 2015, s. 89-91).

#### 1.4.2 Hertzbergova teorie

Podle této teorie existují 2 kategorie faktorů: hygienické a motivační faktory. **Hygienické faktory**, někdy označovány jako environmentální, jsou vnější faktory, které ovlivňují jedince a vedou k negativním pocitům. Patří sem například politika společnosti, administrativní procesy, pracovní podmínky, plat, vztahy s ostatními, vliv práce na osobní život, pracovní jistota apod. Pokud se objeví problém v některém z výše zmíněných faktorů, pak může dojít k výraznému snížení motivace u takto nespokojeného jedince. Naopak pokud je jedinec v těchto oblastech spokojen, pak je dostatečná i jeho motivace (Forsyth, 2009, s. 18-20).

Druhou kategorií jsou **motivační faktory**, označovány jako motivátory nebo také faktory spokojenosti. Tyto faktory vytvářejí pozitivní motivaci a vychází z vnitřních kvalit člověka. Nabízejí tak zaměstnavatelům nejlepší možnosti využití za účelem zlepšování pracovních výkonů všech zaměstnanců. Patří zde úspěch, uznání, náplň práce, zodpovědnost, povýšení nebo kariérní postup (Forsyth, 2009, s. 18-20).

Vnější faktory mají přímý a výrazný účinek, ale nepůsobí příliš dlouhodobě. Zatímco vnitřní faktory, týkající se kvality pracovního života, mají daleko hlubší a dlouhodobější účinek. Tyto faktory jsou součástí člověka a nejsou mu nijak vnucovány. Podniky by



neměly předpokládat, že vnější či vnitřní motivace je lepší, měly by se soustředit na obě, protože každá má svou úlohu (Armstrong, 2009, s. 110).

### 1.4.3 Teorie očekávání

Další motivační teorií, která je často zmiňována v literatuře je Vroomova teorie očekávání. Uvádí principy, které souvisí s dosahováním cílů. Hlavními oblastmi této teorie jsou pojmy jako valence, prostředky a očekávání.

- **Valence** - označuje uspokojení z určitého výstupu, atraktivitu určitého výstupu pro jedince. Většinou je odvozována od jiných výstupů, ke kterým pravděpodobně povede. Například peníze mohou být hodnotou, která uspokojí potřebné výstupy.
- **Prostředky** – mohou to být výstupy první úrovně týkající se výkonu, množství výstupu nebo srovnatelné úrovně výkonu. Obvykle získávají výstupy výkonu ještě valenci, neboť se očekává, že povedou k dalším výstupům. Těmi dalšími jsou výstupy druhé úrovně vztahující se k potřebám. Jsou závislé na aktuálním výkonu a podle toho co skutečně pracovníci udělali, jsou odměněni.
- **Očekávání** – je vnímání velikosti pravděpodobnosti, se kterou bude dosaženo požadovaného výstupu. Hodnota očekávání se pohybuje od nuly do jedné. Pokud je hodnota očekávání rovna nule, pak existuje nulová pravděpodobnost k dosažení daného výstupu. Hodnota jedna pak značí jistotu, že výstupu bude dosaženo (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 149).

Kombinací valence a očekávání vzniká motivace člověka k určité formě chování. Tento vztah se označuje jako motivační síla a dá se vyjádřit pomocí motivace (součet produktů valencí všech výstupů) násobené silou očekávání, že jednání povede k dosažení požadovaných výstupů. Z toho vyplývá, že pokud valence nebo očekávání je nulové, pak je nulová i motivace (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 149).

### 1.4.4 Teorie X a Y

Autorem této teorie je D. McGregor a je někdy zařazována také do teorie řízení. Hlavní smysl je v tom, že manažer předpokládá určitý přístup zaměstnance k práci. Teorie X říká, že je člověk líný, neschopný a nesamostatný. Naopak teorie Y je založena na názoru, že je člověk samostatný, zodpovědný, chce pracovat a vykonává práci

s nadšením. Zaměstnavatel by se měl snažit rozpoznat psychiku pracovníka a vytvořit efektivní skupinu, kde bude určitá rovnováha osobní odpovědnosti a možnosti tuto odpovědnost ovlivňovat (Mikulaščík, 2015, s. 32).

Obě teorie jsou částečně pravdivé a vyjadřují extrémní postoje lidí k práci. Některá motivace může i přesunout pracovníky z teorie X do teorie Y. V každém oboru práce bude však jinak složité motivovat lidi k práci, ale čím zajímavější budou vykonávat práci, tím to bude jednodušší (Forsyth, 2009, s. 17).

## **1.5 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovního výkonu by mělo vycházet ze systematického posuzování výkonu pracovníka, jeho potenciálu a vlastností. Hodnocení mají na starosti manažeři a mohou ho provádět například denně, týdně nebo během neformálních setkání, porad či diskusí. Hlavním smyslem je zhodnotit současný výkon. S tím souvisí také nalezení možností, jak tento výkon zkvalitnit do budoucna, který může být ovlivněn úrovní platu a odměn, možností rozvoje pracovníků, kariérním růstem, správnou cestou motivace konkrétního pracovníka a dalšími faktory. Aby mohl podnik dobře řídit výkony svých zaměstnanců, musí si vytvořit formální systém a rámec hodnocení. Na formálních setkáních by měl být vytvořen prostor pro pravidelnou diskusi nad hodnocením výkonu a výsledku, poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi a stanovení si budoucích cílů dalšího rozvoje kariéry. Hodnotící rozhovory napomáhají ke zkvalitnění komunikace, utužení vztahů a také k motivaci. Metody hodnocení se rozdělují do několika skupin:

- Metody orientované na výsledky;
- Metoda kritických případů;
- Hodnocení pomocí stupnice;
- 360° zpětná vazba;
- Sebehodnocení;
- Volný popis (Hospodářová, 2008, s. 112).

### **1.5.1 Metody orientované na výsledky**

Na základě těchto metod orientovaných na cíle, se výkon jednotlivců měří jako porovnání současného výkonu se stanoveným cílem nebo klíčovou oblastí

požadovaných výsledků. Hlavním znakem pro tyto metody je zapojení těch lidí, kteří budou cíle naplňovat už při stanovování cílů, tak aby je mohli diskutovat, případně upravovat. Důležitými kritérii je dobrá znalost manažerů v oblasti náplni práce svých pracovníků, kvantifikovatelnou a měřitelnost práce. Tyto metody hodnocení nejsou vhodné pro proměnlivé práce a pro práce odvíjející se od výsledků jiných pracovníků (Hospodářová, 2008, s. 112).

### **1.5.2 Metoda kritických případů**

Hodnotitelé by se podle této metody neměli zaměřovat na posuzování podle výstupů a rysů, ale na konkrétní kritické případy chování, které byly skutečné a jednoznačně dokumentovaly vykonávání úkolů pracovníky. Manažeři by si měli vést známy o těchto případech a využívat je jako skutečné objektivní důkazy k hodnocení pracovních výkonů. Zaznamenány by měly být vždy pozitivní i negativní případy. Tato metoda je poměrně časově náročná a proto se moc nepoužívá. Poskytuje však reálnou informaci o tom, co je dobrý a špatný výkon a analyzuje kritické události. Může být východiskem pro vytváření klasifikačních stupnic pro hodnocení pracovního výkonu (Armstrong, 2011, s. 119).

### **1.5.3 Hodnocení pomocí stupnice**

Jedná se o metodu univerzální, která umožňuje jak souhrnné hodnocení výkonu, tak hodnocení podle jednotlivých kritérií výkonu. Stupnice hodnocení může být slovní nebo číselná. Obvykle se však používají charakteristiky slovní, které popisují jasně úroveň výkonu a usnadňují tak zařazení daného výkonu do stupnice. Číselné charakteristiky se používají např. V rozsahu několika bodů nebo použití lichých čísel od jedné do devíti. Číselná stupnice přehledně seřazuje hodnocené pracovníky pomocí celkového počtu bodů nebo průměrného počtu bodů za jednotlivá kritéria. Pomocí přidělených bodových vah umožňuje porovnávat význam konkrétních kritérií pro celkový výkon pracovníka. Slabší stránkou číselné stupnice je nedefinovaná představa o tom, kolik bodů za určité kritérium přiřadit a jak výkon obodovat (Koubek, 2011, s. 32).

Společnosti pro hodnocení většinou používají standardizovaný formulář, ve kterém jsou definovány stupnice hodnocení a také specifické údaje o hodnotiteli. Metoda hodnocení podle stupnice se nejčastěji používá v malých a středních podnicích (Koubek, 2011, s. 32).

### **1.5.4 360° zpětná vazba**

Možnost využití tzv. 360° zpětné vazby hodnocení výkonu je stále používanějším způsobem. Je označována také jako více zdrojová zpětná vazba nebo zpětná vazba od více pozorovatelů a posuzovatelů. Do hodnocení je zapojen pohled bezprostředního nadřízeného, přímého podřízeného, kolegů a interních zákazníků. Někdy jsou zapojováni i vnější zákazníci a další osoby, se kterými je pracovník ve styku, v méně častých případech také nadřízený bezprostředního nadřízeného, pracovník personálního útvaru či nezávislý expert na danou práci (Koubek, 2004, s. 120-122).

Zpětná vazba je důležitým zdrojem informací pro sebesouzení a sebeřízení, vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu. Obvykle se používají dotazníky, které srovnávají chování pracovníka s definovaným seznamem schopností chování. Dotazníky umožňují efektivní a konzistentní porovnání pracovního výkonu (Koubek, 2004, s. 120-122).

### **1.5.5 Sebehodnocení**

Sebehodnocení se používá hlavně jako nástroj pro zaměření na seberozvíjení, osobní růst a zaměření na cíl. Nevýhodou sebehodnocení je jeho jednostrannost, ovlivnění systematickým zkreslením a to, že může být mírnější než hodnocení od nadřízeného (Hospodářová, 2008, s. 113).

### **1.5.6 Volný popis**

Volný popis nemá předepsanou strukturu pro hodnocení. Hodnotitel píše své hodnocení formou vyprávění o výkonu pracovníka. Touto metodou je podpořena otevřená diskuse a volný dialog mezi hodnoceným a hodnotitelem, avšak nevýhodou je omezená možnost porovnávání výkonů pracovníků (Hospodářová, 2008, s. 113).

## **1.6 Odměňování pracovníků**

Odměňování patří mezi velmi citlivé záležitosti, které se řeší v každém podniku. Každá změna systému odměňování je brána s velkou opatrností a nedůvěrou. Pokud je však systém špatně nastaven, podnik by se neměl změnám vyhýbat, protože nekvalitní systém odměňování je důvodem k finanční nestabilitě a výkonnosti firmy. Častými chybami v rámci odměňování pracovníků je nespravedlivé a netransparentní odměňování, přeplácení či nedocnění některých pracovních pozic. Po zavedení

systemu hodnocení zaměstnanců by mělo být odměňování v podniku objektivní a transparentní. Optimální systém odměňování by měl umět rozlišit různou výkonnost pracovníků, úroveň požadovaných kompetencí a tržní hodnotu u jednotlivých zaměstnanců (Pilařová, 2008, s. 60).

### **1.6.1 Mzdové formy**

Různé formy mzdy stanovují odlišné zásady a postupy stanovení mzdy. Každý zaměstnavatel může používat vlastní mzdové formy podle zvolené strategie odměňování. Musí však vždy dodržovat zásady, které jsou stanoveny legislativou. Následně budou uvedeny základní mzdové formy, kterými jsou časová a úkolová mzda, a k nim doplňkové formy jako je například prémie, provize, osobní ohodnocení nebo podíl na výsledcích hospodaření (Šikýř, 2014, s. 118).

- **Časová mzda**

Časová mzda je obvykle uplatňována v případech, kdy pracovník nemůže ovlivnit množství odvedené práce, nebo je množství odvedené práce obtížně měřitelné. Nejčastěji se užívá odměňování hodinovou nebo měsíční časovou mzdou. Zaměstnanec, který je odměňovaný hodinovou mzdou dostává zapláceno na základě reálně odpracovaných hodin v měsíci. Taková mzda je rovna součinu hodinového mzdového tarifu a počtu skutečně odpracovaných hodin (Šikýř, 2014, s. 119).

Pokud je uplatňována měsíční sazba, dostává zaměstnanec mzdu za odpracování celého měsíce podle rozvrhu pracovní doby. Mzda zaměstnance se pak rovná měsíčnímu mzdovému tarifu. Pokud zaměstnanec neodpracuje celý měsíc (například kvůli dovolené, pracovní neschopnosti atd.) je odměňován jen poměrnou částí měsíční mzdy. Odměňování pracovníků podle odpracovaného času zaručuje stálou a jistou výši výdělku. Někdy je doplňováno i jinými druhy mzdových forem, protože sama časová mzda není příliš stimulačním faktorem k dosahování požadovaného pracovního výkonu (Šikýř, 2014, s. 119).

- **Úkolová mzda**

Úkolová mzda může mít dvojitý průběh. Pokud má mzda rovnoměrný průběh, znamená to, že s růstem výkonu roste její celková výše rovnoměrně. Někdy může mzda růst pomaleji nebo rychleji s růstem výkonu, většinou po překročení určité hranice, a tomuto průběhu se říká diferencovaný. U pracovních skupin, kde technologie či organizace

práce ztěžují sledování individuálního výkonu, se používá skupinová úkolová mzda. Navíc skupinová mzda podněcuje skupinu k racionalizaci a zefektivnění práce (Urban, 2013, s. 136).

- **Prémie**

Prémie jsou nejčastější dodatkovou formou mzdy. Prémie může být jednorázová nebo periodicky se opakující. Jednorázová odměna je poskytována například za mimořádný výkon, nadprůměrné plnění pracovních úkolů nebo iniciativní pracovní chování. Opakující se prémie je zřetelně závislá na odvedeném výkonu uplynulého období. Obvykle se pojí se splněním určitého ukazatele, kterým může být kvalita, úspora, využívání zdrojů, splnění termínu apod. Periodicky se opakující prémie má předem stanovené období a sazbu. Zatímco jednorázová prémie je typická spíše pro individuální odměňování, opakující se prémie jsou poskytovány jak individuálně, tak skupinově. U skupinových premií se předpokládá, že je v rámci skupiny vyvíjen tlak na méně výkonné jedince a je potřeba, aby bylo stanoveno pravidlo rozdělení na jednotlivé členy skupiny (Koubek, 2011, s. 183).

- **Provize**

Tato doplňková forma mzdy je typická pro takové pracovní pozice, kde je možné výsledek práce kvantifikovat, výsledek je pracovníkem ovlivnitelný a zároveň je iracionální sledovat využití pracovní doby a stanovovat pracovní postupy. Provize může být vyjádřena procentem z daného peněžního ukazatele (např. obratu, tržeb, zisku) nebo pevnou sazbou za jednotku práce (Dvořáková, 2012, s. 322-323).

- **Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení je dalším stimulačním zdrojem pracovního výkonu. Používá se zejména k ocenění dlouhodobě dosahovaných výsledků jednotlivců. Má podobu určité výše procenta počítaného ze základní mzdy (platu). Procento se může vždy po určitém čase měnit v závislosti na hodnocení výkonu pracovníka (Koubek, 2011, s. 184).

- **Podíl (účast) na výsledcích hospodaření**

Podíl neboli účast na výsledcích hospodaření je poskytována pracovníkům za přínosy vedoucí k dosažení lepšího výsledku hospodaření. Tato forma je častá spíše u velkých podniků, čímž si zaměstnavatel vytváří dobrou image na trhu práce. Obvyklým přínosem je stabilizace zaměstnanců a jejich získávání, zvýšení produktivity, snížení

nákladů a sociálních konfliktů na pracovišti nebo participace zaměstnanců na řízení (Dvořáková, 2012, s. 324).

Pro zavedení účasti na výsledcích hospodaření je nutné, aby podnik měl stanoven následující kritéria:

- okruh zaměstnanců, který se může podílet na výsledku hospodaření;
- ukazatel, který bude používán k měření výsledku a jeho kalkulaci;
- způsob rozdělení výsledku hospodaření mezi zaměstnance a organizaci, a rozdělení částky určené zaměstnancům;
- jakou formou bude poskytnuta účast;
- termín přiznání účasti (Dvořáková, 2012, s. 324).

### **1.6.2 Odměňování dílenských pracovníků**

Pro odměňování dílenských pracovníků je typické uplatňování časové mzdy, která byla definovaná v souvislosti se mzdovými formami, dále používání specifických sazeb pro jednotlivá pracovní místa a používání pobídkových systémů. Pobídkové systémy jsou jinak označovány také jako odměny za výsledky pracovníků. Patří zde zejména úkolová mzda, systémy normování práce, mzda s měřeným denním výkonem nebo odměna podle výkonu. Pobídkové systémy mohou být vypláceny jak individuálně, tak skupinově formou bonusů v závislosti na výstupu dosaženém skupinou nebo někdy na výstupu celého závodu (Armstrong, 2009, s. 371-372).

#### **Faktory ovlivňující odměňování dílenských pracovníků**

- Úprava, systém vyjednávání

Mzdy dílenských pracovníků jsou ovlivňovány celostátní nebo lokální kolektivní smlouvy s odbory. Cílem pracovníků a odborů je jednat s vedením o tom, jaká výše mzdy by měla být nabízená. Systém je efektivní až když se obě strany dohodnou na tom, že je udělán správně a spravedlivě.

- Tlaky tržních sazeb na lokálním trhu práce

Na lokálním trhu existují všeobecně známé a dostupné informace o mzdových sazbách a vývoj nabídky a poptávky má velký vliv na mzdy u jednotlivých pracovních pozic.

- Trendy ve využívání technologie v dílnách

Spolu s vyvíjející se technikou se zvyšuje poptávka po pracovnících s odbornými a novými dovednostmi a naopak se snižuje poptávka po tradičních schopnostech řemeslníků (Armstrong, 2009, s. 371-372).

### 1.6.3 Celková odměna

Celková odměna zahrnuje peněžní i nepeněžní odměny. Jednotlivé stránky odměny jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s jedním logickým celkem. Celková odměna propojuje peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, ale zároveň bere v úvahu i přínos vyplývající z pracovního prostředí a možnost rozvíjet schopnosti zaměstnance a jeho kariéru. Cílem řízení celkové odměny je přispět k vytvoření zajímavé hodnotové nabídky pro zaměstnance, který je tak motivován k práci v dané organizaci. Obrázek 1 znázorňuje složky celkové odměny, kde je vidět spojení dvou hlavních kategorií odměny (Armstrong, Taylor, 2015, s. 423).



Obrázek 1: Složky celkové odměny (Armstrong, Taylor, 2015, s. 424)

## 1.7 Vzdělávání pracovníků

Firemní (podnikové) vzdělávání je označováno jako proces, který je organizovaný podnikem a zahrnuje vzdělávání v podniku i mimo podnik. Vzdělávání v podniku je organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti. Mimopodnikové vzdělávání znamená vzdělávání n objednávkou ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo ve škole. Profesní vzdělávání pak označuje přípravu na povolání zahrnující školskou přípravu i všechny další formy vzdělávání, které svým obsahem souvisí s daným povoláním (Bartoňková, 2010, s. 16).



Proces vzdělávání je spojován s procesem výchovy. Pojem výchova se používá v souvislosti s vytvářením osobnosti člověka. Vzdělávání je pak dotváření a další rozvoj jedince. Proces výchovy a vzdělávání odpovídá na otázky kdo, co, jak, proč a kdy, které jsou následně konkretizovány. Opakující se cyklus vzdělávání sestaven na základě zásad podnikové vzdělávací politiky se nazývá systém podnikového vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 76-81).

Na základě identifikace potřeb vzdělávání pracovníků je vypracován vzdělávací plán pro program vzdělávání. Sestavování plánu zahrnuje fázi přípravnou, realizační a zdokonalovací. Pokud je plán vzdělávání správně sestaven, měl by podnik získat odpovědi na základní otázky:

- Jaká budou témata vzdělávání – tak aby zúčastnění získali nové kompetence nebo zlepšili své současné. Pro vzdělávání pracovníků by měly být zohledněny požadavky a specifika podniku;
- Kdo tvoří cílovou skupinu účastníků vzdělávání – účastníci cílové skupiny by měli mít blízké nebo stejné funkční zařazení, tak aby byli na podobné úrovni ve vědomostech i schopnostech;
- Jaké budou použity metody a techniky k realizaci vzdělávání – pro každý podnik se mohou používat různé metody;
- Jaká instituce bude vybrána pro vzdělávání – vzdělávání může být prováděno externími institucemi nebo interními zaměstnanci, případně interním školicím centrem;
- V jakém časovém rozmezí bude vzdělávání uskutečňováno – pravidelné opakování ve stanovených časových intervalech nebo jednorázová činnost. Vzdělávání by mělo probíhat v období, kdy není přílišný nával pracovních povinností, a zaměstnanci nejsou na dovolených;
- Kde se budou zaměstnanci vzdělávat – realizace může probíhat přímo ve společnosti nebo mimo ni. Pokud se zaměstnanci vzdělávají mimo podnik, mohou se lépe soustředit na vzdělávací aktivity a nejsou rozptylováni řešením pracovních problémů;

- Jakou formou bude probíhat zhodnocení vzdělávacího procesu – je důležité, aby byly zhodnoceny přínosy a efektivita vzdělávání, a také, zda bylo vzdělávání propojeno se strategickým plánem podniku;
- V jakém rozsahu budou stanoveny náklady – do nákladů na vzdělávání je třeba započítat pracovní a studijní materiál, mzdy lektorů, v případě mimopodnikových vzdělávání také stravu, dopravu a ubytování (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 96-98).

## 1.8 Styly vedení pracovníků

Úspěšnost vedoucího pracovníka nevyjadřují jen jeho odborné znalosti a dovednosti, ale také schopnost pečovat o své podřízené a jejich rozvoj. Vedoucí pracovník má na starosti jak správné dosahování výsledků práce, tak motivaci pracovníků, kteří v něm vidí vzor, a proto je může v mnohém ovlivnit. Sám o sobě by měl být určitým motorem celého pracovního kolektivu a pozitivně tak působit na své podřízené. Aby bylo dosahováno lepších výsledků u podřízených, musí brát vedoucí v úvahu možnost angažovanosti pracovníků, měl by je podporovat v jejich kreativitě, budovat vztahy založené na důvěře a vytvářet z nich tak částečně své spolupracovníky, kteří mají zájem dosáhnout potřebných výsledků (Hlušička, 2013).

Styl vedení vystihuje typický způsob, jakým manažer jedná se členy jeho skupiny a jak se k nim chová. V literatuře se lze setkat s mnoha odlišnými názory na styly vedení pracovníků. Dále v textu budou uvedeny příklady některých stylů vedení podle vybraných autorů (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 112).

Podle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 113) existuje velmi mnoho rozměrů vedení a několik možných způsobů jak je popsat. Proto manažerské vedení klasifikuje do tří širších kategorií:

- **Autoritářský (neboli autokratický) styl** – Manažer rozhoduje úplně sám a využívá svou autoritu k určení politiky, postupů dosažení cílů, pracovních úkolů. Veškerá síla je na straně manažera a jeho působení na skupinu;
- **Demokratický styl** – Manažer se zaměřuje spíše na skupinu jako celek a dochází ke spolupráci se skupinou. Důležitý je názor všech členů skupiny, kteří mají slovo při rozhodování, formování politiky a dalších aktivit;

- **Skutečný styl laissez-faire** – Jedná se spíše o „nevedení“ skupiny. Předpokladem je, že členové skupiny pracují dobře sami o sobě. Manažer se drží stranou problémů, nechává členy skupiny dělat volně svou práci a zasahuje do jednání skupiny, jen pokud je to opravdu potřeba.

Halík (2008, s. 64) stanovil konkrétní čtyři styly vedení, kterými by se manažeři měli řídit:

- **Autokratické (autoritativní, individuální) vedení** - Skupina je vedena a usměrňována pouze jedinou dominantní osobou, která nebere ohled na názory ostatních a řídí skupinu jako celek. Může se jednat o plně nebo částečně autokratický styl. Rozdíl je v tom, že u plně autokratického stylu je vše, co se týká řešení problém (úkolů) plně v kompetenci manažera, včetně získávání potřebných informací. U částečně autokratického stylu získává manažer informace zadáním úkolů podřízeným, poté si je sumarizuje a sám zpracovává řešení;
- **Konzultační vedení** - Tento styl vedení je spíše forma poradenství, kdy se obhajují vybraní zaměstnanci, kteří přijímají riziko spojené s touto činností. Zaměstnancům mohou být položeny úkoly samostatně, kde je výstupem předložení alespoň jednoho řešení od každého. Další možností je zadání úkolu celé skupině, která pak předloží několik společných řešení. V obou případech vybere vedoucí konkrétní řešení dle svého názoru;
- **Týmové vedení** - v čele vedení je koordinátor, jehož úkolem je sestavit tým, koordinovat činnost, zajistit potřebné podmínky, kontrolovat dodržení termínu a komunikovat mezi skupinou a vedením společnosti. Koordinátor vybírá řešení, které má podporu celé skupiny, avšak odpovědnost je jen na něm, jakožto vedoucím skupiny;
- **Rozhodování na miskách vah** - Výsledné rozhodnutí není vybráno na základě počtu jednotlivých výhod a nevýhod, ale v závislosti na jednotlivých váhách.

Laufer (2008, s. 32-33) uvádí, že neexistuje obecné pravidlo pro vedení. Manažeři by měli vést na základě dané situace, tedy uplatňovat tzv. Situační vedení. Toto vedení obsahuje oba definované prvky:

- **Autokratické prvky** – Vedoucí rozhoduje jen na základě své osobnosti, svých kompetencí a svého postavení. Autokratické vedení by se mělo používat v situacích, kdy je nutné jednat rychle;
- **Demokratické prvky** – Jsou brány v potaz i názory a přání pracovníků, a proto je vhodné pro motivaci pracovníků, která je potřeba zejména při dlouhodobých důležitých rozhodnutích.

## 1.9 Moderní trendy v oblasti vedení a motivace pracovníků

Každá společnost je nucena reagovat na neustálé změny na trhu práce a přizpůsobovat zejména motivaci zaměstnanců soudobým trendům, prioritám a možnostem. V současnosti se projevují reakce například na růst vzdělanosti pracovníků nebo příchod nové mladé generace. Na tyto změny jsou manažeři nuceni uplatňovat různé přístupy a postoje (Evangelu, 2013, s. 112).

V současnosti můžou podniky přijít do styku s několika různými generacemi:

- Baby boomers – generace pracovníků narozených v letech 1946 – 1964;
- Generace X – lidé narození v letech 1965 – 1975 (někdy rozšiřováno do roku 1982);
- Generace Y – současný fenomén pracovního trhu, tato generace až do roku 2025 bude tvořit převážnou část populace v produktivním věku, proto by se měli zaměstnavatelé požadavky této generace zabývat nejvíce. Patří sem mladí lidé narození po roce 1975 (resp. 1982). Tato generace je výrazně ekonomicky aktivní, vyžaduje vyšší životní úroveň a cítí větší odpovědnost za svou sociální jistotu. Je pro ni důležitá smysluplná práce, vzdělávání a získávání zkušeností. Zároveň klade důraz na osobní život, partnerské vztahy a rodinu. Lidé z generace Y nemají problém s jakoukoli změnou, dokonce i změnou zaměstnavatele nebo pracovního místa (Kociánová, 2012, s. 108).

### 1.9.1 Zaměstnanecké výhody

Opatření poskytovaná pracovníkům navíc k peněžní odměně, za účelem zlepšení blahobytu zaměstnanců, jsou označovány jako zaměstnanecké výhody neboli zaměstnanecké benefity. Tvoří značnou část celkové odměny a mohou mít charakter zásluhy (např. penzijní systémy, pojištění, nemocenské dávky) nebo bezprostřední

charakter (automobil, poskytnutí půjčky). Zaměstnanecké výhody v některých podnicích tvoří až jednu třetinu nákladů na základní mzdu či plat, a proto jsou podrobně plánované a řízené (Armstrong, 2009, s. 382).

Zavedení zaměstnaneckých výhod je důležité hned z několika hledisek. Zaměstnanecké výhody jako nástroj motivace by měly v zaměstnanci vyvolat pocit solidarity, loajality k podniku a snahu vykonat pro ni práci co nejlépe. Poskytování výhod je také součástí personální politiky společnosti a personální management je využívá k nalákání a udržení si kvalitních zaměstnanců, se čímž souvisí snížení fluktuace a nákladů na začleňování stále nových zaměstnanců. Často se benefity označují jako efektivní investice do zaměstnanců. Propracovaný systém poskytování benefitů je dobrým způsobem, jak se odlišit od konkurence, posílit firemní kulturu, zvýšit image a atraktivitu zaměstnavatele, budovat si reputaci a v neposlední řadě zvýšit hodnotu značky (Pelc, 2011, s. 16-17).

Benefity mohou být poskytovány zaměstnancům ve dvou formách:

- **Fixní forma** – v této situaci jsou stanoveny benefity přímo ve vnitřním předpisu nebo kolektivní smlouvě, a zaměstnanec je může využít nebo nemusí. Tento způsob může být nevýhodný pro zaměstnavatele, pokud si zaměstnanci nevyberou žádnou z těchto poskytovaných, a i přesto musí zaměstnavatel do těchto benefitů finančně investovat.
- **Flexibilní forma** – nazývaný též Cafeteria systém, znamená, že zaměstnavatel stanoví pro balíček poskytovaných benefitů každému zaměstnanci určitý limit čerpání. Zaměstnanec si pak individuálně vybírá podle vlastních preferencí určitou kombinací poskytovaných benefitů tak, aby nepřecherpal stanovený limit (Macháček, 2010, s. 2).

K výhodám poskytování zaměstnaneckých výhod patří na straně zaměstnavatele možnost poskytovat výhody na vrub daňově (i nedaňově) uznatelných výdajů, poskytovat je ze sociálního fondu tvořeného ze zisku po zdanění nebo FKSP (fondu kulturních a sociálních potřeb). Na straně zaměstnance jsou benefity poskytované zaměstnavatelem osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti, mohou být zahrnovány do vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění zaměstnance a platí, že jsou zdaňovány daní z příjmů z tzv. superhrubé mzdy.

Mezi nejvíce uplatňované zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnancům patří příspěvky na stravování, na odborný rozvoj zaměstnanců, na rekreaci zaměstnanců včetně rodinných příslušníků, penzijní a životní pojištění, sportovní a kulturní aktivity. Dále také zvýhodněné půjčky pro zaměstnance, poskytování finanční podpory při neštěstí v rodině a různých zdravotních problémech a prodej firemních výrobků či služeb za zvýhodněné ceny (Macháček, 2010, s. 1-3).

Zaměstnavatel se musí při sestavování zaměstnaneckých výhod zamyslet taktéž nad tím, kdo jsou jeho zaměstnanci. Dalo by se říci, že určitým skupinám zaměstnanců vyhovují specifické požadavky a potřeby:

- Studenti a absolventi – jsou novými na trhu práce a je pro ně nejdůležitější profesní rozvoj a možnosti vzdělávání (například možnost využití zahraniční stáže);
- Operátoři výroby – nejvíce je zajímají finanční a materiální benefity, proto je pro ně největším uspokojením navýšení platu, ale také poukázky na kulturní a sportovní aktivity. Nepohrdnou však ani společnou akcí se svými kolegy nebo různými dárky;
- Kancelářští pracovníci – tato skupina ocení více nehmotné benefity jako je home office, sick days, flexibilní pracovní doba nebo také společné akce s pracovníky;
- Management – u pracovníků managementu jsou názory na benefity velmi subjektivní, proto je lepší domlouvat poskytované výhody individuálně (Thielová, 2015).

### **1.9.2 Sick days**

Sick days patří mezi nejčastější benefit, který v dnešní době poskytuje mnoho velkých společností a nabízí zpravidla 3-5 těchto dnů ročně. Tento benefit má své výhody jak na straně zaměstnance, tak zaměstnavatele. Mezi výhody pro zaměstnance patří možnost zůstat doma bez nutnosti návštěvy lékaře a nárok na náhradu mzdy za tyto dny. Výhoda na straně zaměstnavatele spočívá v myšlence, že pokud zaměstnanec je jen lehce nachlazen (rýma, bolest v krku) nebo se zkrátka necítí dobře, stačí, když si vezme na den či dva zdravotní volno, místo dlouhého ležení a pobírání nemocenské. Sick days mohou být čerpány i jednotlivě, a v případě například virózy ve spojení s víkendem mohou zcela postačit k vyléčení nemoci. Do práce poté přijde uzdravený zaměstnanec,

nenakazí zbytečně další kolegy, nepřejde nemoc a vyléčí se za kratší dobu (Jasanská & co, 2017).

Pokud se zaměstnavatel rozhodne pro zařazení sick days do poskytovaných zaměstnaneckých výhod musí stanovit přesná pravidla v kolektivní smlouvě, individuální smlouvě nebo interním předpisu. Jelikož sick days není zavedený pojem v zákoníku práce, je na zaměstnavateli jaká pravidla čerpání stanoví. Měl by být vždy vymezen počet poskytovaných dnů ročně, výše mzdy, která náleží zaměstnanci v těchto dnech a případně rozhodnutí o náhradě za nevyčerpané sick days. Dále může zaměstnavatel vymežit, kterých zaměstnanců se sick days budou týkat. Mohou být poskytovány všem zaměstnancům nebo určitým pracovním skupinám, v závislosti na nepřetržitém provozu, typu pracovní smlouvy nebo pracovní době (Podnikatel.cz, 2018).

### **1.9.3 Teambuildingové akce**

Teambuildingové akce v různých formách jsou v posledních letech hojně využívaným motivačním nástrojem ke zlepšení pracovních vztahů. V doslovném překladu teambuilding znamená „budování týmu“. Slouží ke zvýšení motivace pracovníků, uvolnění od pracovního stereotypu, uvědomění si rolí jednotlivých zaměstnanců v pracovním týmu, zvýšení komunikace, prohloubení či utužení pracovních vztahů, a s tím související budování loajality v týmu (ManagementMania.com, 2015).

Typ a struktura teambuildingových akcí se liší v každé společnosti. Stále častěji se využívá pojem teamspirit, který se na rozdíl od teambuildingu tak nesoustředí na zpětné vazby a uplatnění zjištěných zkušeností v pracovním prostředí. Teamspirit slouží hlavně k uvolnění pracovní atmosféry, k podpoře vzájemné důvěry, ke stmelení kolektivu a prohloubení komunikace v podobě společné večeře, bowlingu nebo výletu. Mnoho společností využívá teamspiritu v rámci různorodých firemních akcí jako je vánoční večírek nebo oslava narozenin a mimořádných pracovních výsledků. Hlavním trendem v oblasti týmových akcí je zkracování jejich délky na jednodenní z důvodu úspory nákladů nebo snahy zamezit větší absenci v zaměstnání (Szymańska, 2017).

## 2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této kapitole je provedena analýza současného motivačního systému společnosti a pracovních podmínek zaměstnanců spolu s analýzou dotazníkového průzkumu.

### 2.1 Představení společnosti

Třinecké železářny, a.s. jsou největší českou hutí s domácím kapitálem, která vyrábí nejvíce oceli v České republice. Z globálního hlediska se řadí do první stovky v objemu výroby oceli. Od roku 1996 jsou železářny vlastněny tuzemskou skupinou Moravia Steel a spolu s dceřinými společnostmi tvoří významné průmyslové uskupení ve střední Evropě. Součástí skupiny TŘINECKÉ ŽELEZÁŘNY – MORAVIA STEEL (TŽ – MS) jsou například společnosti Energetika Třinec, a. s., Strojírny a stavby Třinec, a. s., Slévárny Třinec, a. s., Refrasil, s. r. o., Střední odborná škola Třineckých železáren (školská právnická osoba zřizovaná železárnami), DALSELV DESIGN a. s. a mnoho dalších.

Mezi hlavní vyráběné produkty patří kolejnice a jejich příslušenství, válcovaný drát, válcované tyče, lité a válcované polotovary, bezešvé trubky a tažená ocel. Ocel vyrobená v Třineckých železárnách byla použita téměř všude po světě, např. olympijský stadion v Berlíně, rychlovlaky (kola, pružiny, nárazníky, kolejnice na evropských kolejích), automobily (ložiska, převody, pružiny, osy pro auta Škoda a Rolls Royce), ale také pro předměty každodenní spotřeby jako je např. oplocení, pružiny do matrací, nákupní vozíky (Třinecké železářny – Moravia Steel, 2012f).

#### 2.1.1 Základní informace

- Datum zápisu do obchodního rejstříku: 21. března 1991
- Obchodní firma: Třinecké železářny, a. s.
- Sídlo: Průmyslová 1000, Staré Město, 739 61 Třinec
- IČO: 18060646
- DIČ: CZ 18050646
- Právní forma: akciová společnost



- Předmět podnikání:
  - Výkon zeměměřičských činností
  - Technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany
  - Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob
  - Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
  - Výroba plynu
  - Provozování drážní dopravy
  - Poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
  - Vedení spisovny
  - Provádění trhacích a ohňostrojných prací
  - Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
  - Montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny
  - Montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
  - Montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení
  - Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
  - Kovářství, podkovářství
  - Slévárenství, modelářství
  - Zámečnictví, nástrojářství
  - Obráběčství
  - Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
  - Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence;
  - Ostraha majetku a osob
  - Výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků
  - Výroba, rozvod a skladování, prodej technických plynů;
  - Galvanizérství, smaltérství
  - Silniční motorová vozidla – nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí

- Předmět činnosti
  - Ostatní hlasové služby
  - Pronájem okruhů
  - Služby přístupu k síti Internet
- Akcionář: Moravia Steel a.s., IČ: 63474808 (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2017)

## Logo

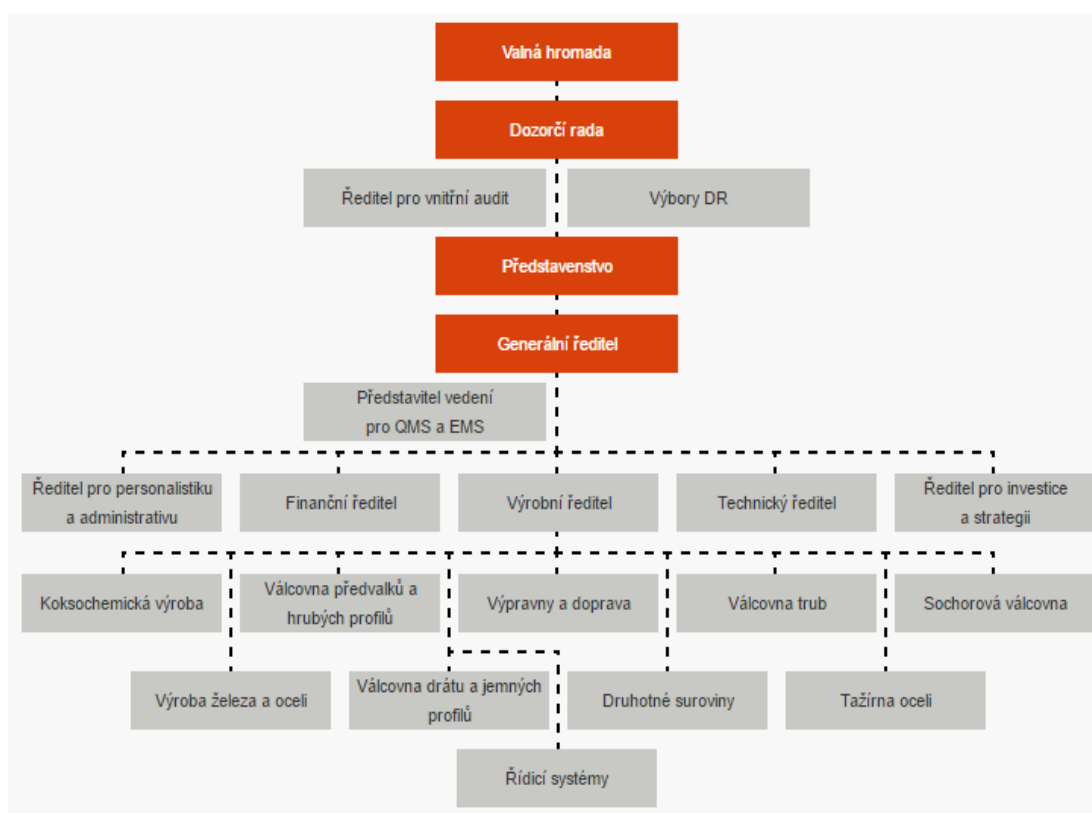
Logem podniku jsou tři kladívka v kruhu, která jsou znázorněna na obrázku 2.



Obrázek 2: Logotyp třineckých železáren (Třinecké železářny - Moravia Steel, 2012f)

## Organizační schéma

Mezi provozní pracoviště s nejvyšším počtem zaměstnanců patří: výroba železa a oceli, válcovna předvalků a hrubých profilů a válcovna drátu a jemných profilů. Organizační schéma je zobrazeno na obrázku č. 3.



Obrázek 3: Organizační schéma TŽ (Třinecké železářny - Moravia Steel, 2012e)

## **Historie podniku**

Tento podnik, který má nejdelší tradici hutní výroby v České republice, byl založen v roce 1839 Těšínskou komorou. Původní sortiment se lišil od současného. Mezi hlavní výrobky patřila například kamna, plotny na kuchyňské pece, lité nádobí, kanalizační litina, sloupy, schodiště, ploty, okenní rámy a jiné. V roce 1845 získaly železářny první ocenění za kvalitní produkty na průmyslové výstavě ve Vídni. Po roce 1906, kdy byly železářny odkoupeny Báňskou a hutní společností, se dále zvětšovaly a modernizovaly, a proto patřily ve 20. letech k nejmodernějším hutním závodům ve střední Evropě. Historického vrcholu v produkci oceli a válcovaného materiálu dosáhli v 80. letech. Roku 1991 se železářny staly akciovou společností a v současnosti je jejich vlastníkem akciová společnost Moravia Steel (Třinecké železářny – Moravia Steel, 2012b).

### **2.1.2 Cíl podniku a jeho hodnoty, vize a mise**

#### **Cíl**

Cílem podnikatelské strategie je navyšování podílu výrobků z ušlechtilých ocelí, vytváření a rozvoj výrobních řetězců a intenzivní využívání aktiv při současném růstu rentability tržeb.

#### **Mise**

Misí společnosti je výroba oceli a poskytování služeb spojených s výrobou oceli, jejím užíváním a navazujícím zpracováním hutních produktů s vysokým stupněm finalizace. Zároveň se snaží dlouhodobý rozvoj regionu, ochrana životního prostředí, zvyšování kvality života pracovníků, partnerů a obyvatel regionů. Celá mise je pojmenována jako „společně pro příští generace“. Hlavním mottem společnosti je heslo „kvalita prověřená časem“, což má vystihovat kvalitu výrobků, která je výsledkem efektivního řízení, snahy a zručného provedení.

#### **Vize**

Vyspělá průmyslová společnost vycházející z tradic hutní výroby, která patří k vedoucím průmyslovým výrobcům v Evropě, je vyhledávaným místem pro rozvoj a seberealizaci špičkových odborníků a zákazníci jsou uspokojováni vysokou kvalitou poskytovaných služeb a výrobků.

## **Hodnoty (principy firemní kultury)**

- Orientace na zákazníka;
- Inovace a předvídavost;
- Podnikatelský duch, akční orientace;
- Trvalé zlepšování procesů a výkonů;
- Týmová práce;
- Partnerské a alianční myšlení;
- Důslednost, plnění dohod;
- Sdílení znalostí a zkušeností;
- Komunikace, kompetentní otevřenost;
- Společná zodpovědnost za úspěch firmy;
- Trvalé rozvíjení důvěry.

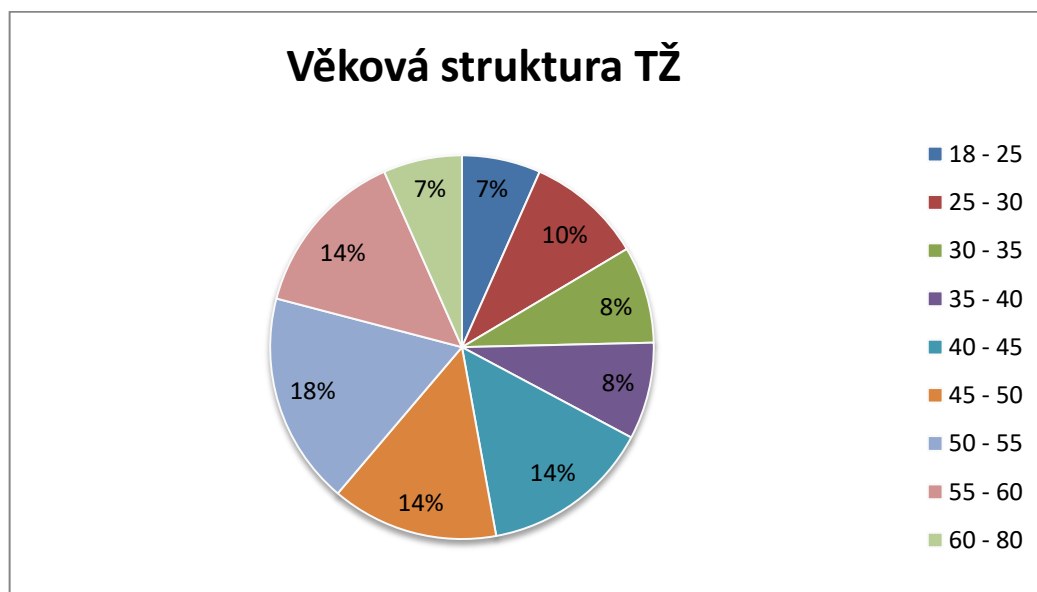
## **Zásady**

Společnost staví na své dlouholeté tradici, kultuře a umu lidí, a také propojení s regionem, ve kterém podniká. Východiskem všech vnitropodnikových předpisů, kterými se řídí obchodní společnost a které jsou dodržovány a následně kontrolovány je následující:

- Dodržování právních předpisů a etických zásad;
- Vážení si všech zaměstnanců;
- Bezpečnost a ochrana zdraví;
- Vážení si obchodních partnerů;
- Odsuzování projevů korupce;
- Respektování hospodářské soutěže a duševního vlastnictví;
- Společensky odpovědný podnik;
- Ochrana životního prostředí (Třinecké železářny – Moravia Steel, 2012c).

### 2.1.3 Struktura zaměstnanců

V grafu 1 je znázorněna struktura zaměstnanců Třineckých železáren podle věkové kategorie.



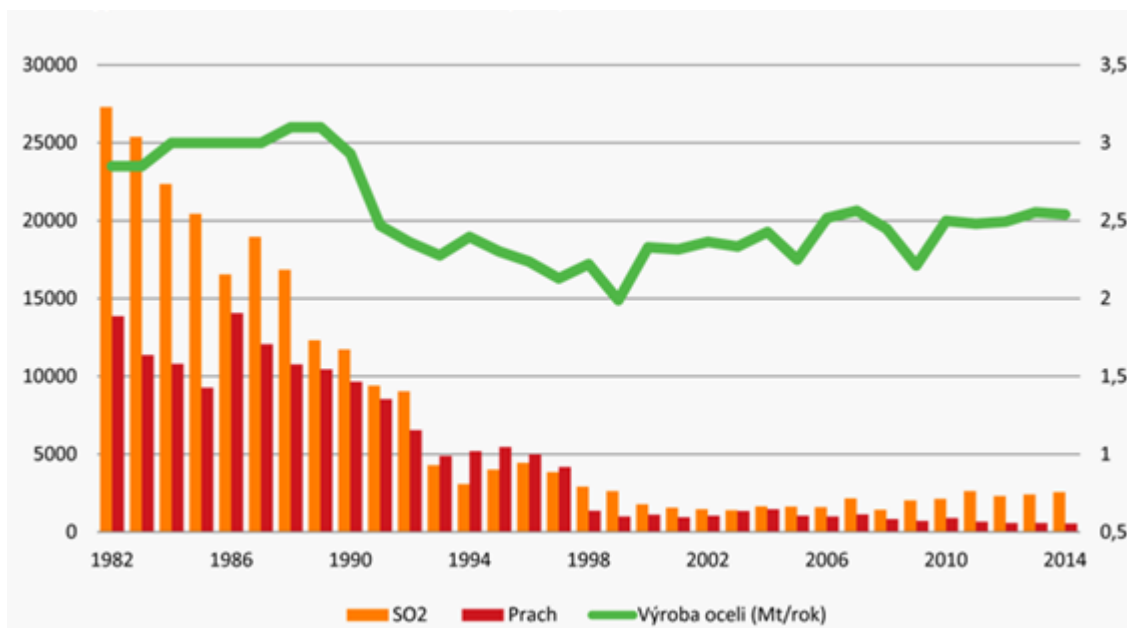
Graf 1: Věková struktura zaměstnanců TŽ k 31. 10. 2016 (Třinecké železářny, 2016a).

V celkovém počtu zaměstnanců 7035 je průměrná věková úroveň 44,22 let.

### 2.1.4 Podnikatelský program a další aktivity

#### Ochrana životního prostředí

Ochrana životního prostředí je zásadní součástí firemní politiky. Kromě standardního plnění všech právních předpisů a povolení se společnost dlouhodobě snaží o snižování odpadů spojených s její činností a odstranění staré ekologické zátěže. Je zřízen systém nakládání s odpady, při kterém je preferována recyklace, systém uzavřených vodních okruhů a čistíren odpadních průmyslových vod, zacházení s chemickými látkami a hospodaření s energiemi. V neposlední řadě se pracuje na postupném snižování emisí znečišťujících látek do ovzduší. Dlouhodobý zájem o tuto oblast a práce na neustálém snižování hutní výroby na zatížení životního prostředí se postupně pozitivně projevuje v okolní krajině. Graf č. 2 ukazuje trend snižování emisí TŽ od roku 1982 do roku 2014 (Třinecké železářny – Moravia Steel, 2012h).



**Graf 2: Emise vypouštěné do ovzduší (t/rok) v letech 1982 – 2014**  
(Třinecké železárny - Moravia Steel, 2012h)

### Společenská odpovědnost

Podnik podporuje regiony, v nichž působí, a snaží se přispívat ke zlepšování kvality života jejich obyvatel. Každoročně veřejně vydává zprávu o společenské odpovědnosti.

### Politika kvality

Systém kvality, na kterém se pracuje od roku 1991, pokrývá všechny předvýrobní, výrobní a po výrobní činnosti v hutních provozech a reaguje na všechny důležité změny vně i uvnitř společnosti. Certifikáty jsou symbolem záruky pro zákazníky o tom, že výrobky splňují všechny technické a užité parametry podle stanovených norem a požadavků.

Od roku 2011 mají železárny certifikován i environmentální systém řízení podle normy EN ISO 14 001) a management kvality automobilového průmyslu podle normy ISO/TS 16949:2002 (Třinecké železárny – Moravia Steel, 2012d).

### Politika bezpečnosti a ochrany zdraví

V železárnách je kladen velký důraz na dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví (dále jen BOZP) zaměstnanců. Bezpečnostní program prevence havárií a provádění všech činností bezpečnými pracovními postupy přispívají k co nejpříznivějším pracovním podmínkám. Vedení Třineckých železáren se zavazuje vytvářet při řízení všech aktivit

bezpečné pracovní podmínky, dodržovat legislativní opatření a vést zaměstnance k bezpečné práci. Aby se zamezilo poškození zdraví zaměstnanců je pravidelně aktualizován systém identifikace a hodnocení rizik možného poškození zdraví při práci. Zaměstnanci jsou vzděláváni v oblasti BOZP a důsledně kontrolováni ve zdravotní způsobilosti.

Pro zaměstnance na pracovních místech se zvýšenou tepelnou nebo fyzickou zátěží jsou poskytovány ochranné nápoje. Cílem podniku je kromě poškození zdraví zaměstnanců zabránit také poškození všech osob nacházejících se na teritoriu železáren.

Vedení realizuje tyto základní prvky Politiky BOZP:

- Trvalé zlepšování pracovních podmínek a snižování rizikovosti pracovišť;
- Zavádění technologií s nejvyšším možným stupněm ochrany zaměstnance;
- Zvyšování vědomí odpovědnosti u zaměstnanců za vlastní zdraví i zdraví ostatních;
- Porovnávání výsledků Třineckých železáren s výsledky nejlepších společností v oboru;
- Postupné snižování počtu pracovních úrazů a nemocí z povolání.

Vedení očekává, že všichni zaměstnanci jsou aktivním prvkem v procesu trvalého zlepšování pracovních podmínek a snižování rizika poškození zdraví (Třinecké železářny – Moravia Steel, 2012a).

### **Tréninkový program pro vysokoškolské studenty**

Tento program je nabízený vysokoškolákům, kteří končí studium nebo jej již skončili. Přestože přihlásit se mohou již v době před ukončením studia, do Střediska nástupní praxe mohou nastoupit pouze absolventi VŠ. V úvodní části programu praktikanti absolvují obecnou přípravu, během níž poznají firemní kulturu, vizi podniku a seznámí se s jednotlivými útvary Třineckých železáren včetně dceřiných společností a poznají výrobní proces. Specializovaná příprava praktikantů poté probíhá na konkrétních pracovištích pod dohledem přidělených mentorů.

Cílem tohoto programu je vybavit absolventa VŠ všemi potřebnými vědomostmi pro zaměstnání. Celý program trvá téměř rok a je zakončen celkovým zhodnocením. Pokud je hodnocení příznivé a absolvent prokáže uplatnění svých vědomostí

a schopností v praxi, dostane příležitost dalšího profesního růstu na vybrané pracovní pozici v rámci skupiny Třinecké železářny – Moravia Steel. Za období roku 2010 – 2018 absolvovalo tréninkový program 138 absolventů, z nichž 98 zůstalo pracovat přímo v železárnách a 20 v rámci skupiny TŽ – MS (Třinecké železářny – Moravia Steel, 2012g).

### **Další aktivity**

Třinecké železářny se staly za dobu více než 170 let své existence dominantní společností v regionu, a proto velmi ovlivňují své blízké okolí. Roku 1999 se začala společnost soustředit na tvorbu image založením projektu s názvem Firemní kultura. Hodnoty, zvyky a tradice se však vyvíjely už od počátku vzniku společnosti. Postupně se zformovala i atmosféra pracovního prostředí, vztahy s pracovníky, odběrateli a celým regionem. Společnost se začala věnovat několika podnikovým aktivitám pro utužení vztahů a navázání kontaktů jak se svými zaměstnanci, tak s celkovým okolím a občany žijícími v regionu.

- Královna ocel

Jedná se o každoroční podnikový rituál, při kterém jsou oceňováni nejlepší zaměstnanci, vedle pracovních úspěchů jsou oceňovány i úspěchy z oblasti sportu, kultury a dalších činností. Mezi kategorie, za které je udělována cena patří například osobnost skupiny TŽ-MS, osobnost roku, událost roku, čin roku, nejdynamičtější společnost TŽ-MS, bezpečnost a ochrana zdraví, sportovec roku a další.

- Sponzoring, partneři akcí

Třinecké železářny podporují několik místních akcí v oblasti sportu a kulturních slavností, a také přispívají na charitu. Velké sponzorství je zasvěcováno místnímu hokejovému klubu, který patří k české hokejové špičce již řadu let (Třinecké železářny – Moravia Steel, 2012f).

## **2.2 Současný motivační systém společnosti**

V rámci současného motivačního systému společnosti budou popsány oblasti hodnocení a vzdělávání zaměstnanců, zaměstnanecké benefity, pracovní doba, možnosti pracovního volna a způsoby odměňování zaměstnanců.



## **2.2.1 Základní pracovní podmínky**

### **Pracovní doba**

Týdenní pracovní doba je stanovena na 33,75 hodin týdně u zaměstnanců, kteří pracují na pracovištích či při činnostech s rizikem chemické karcinogenity, pokud podle zvláštních právních předpisů jsou tato pracoviště či tyto činnosti určeny jako rizikové. U ostatních zaměstnanců je týdenní pracovní doba stanovena na 37,5 hodin.

Jestliže je z provozních či jiných důvodů na straně zaměstnavatele sjednána kratší pracovní doba se zaměstnancem, pak délka týdenní pracovní doby je minimálně 30 hodin (Třinecké železářny, 2015).

### **Dovolená**

Všichni zaměstnanci mají na základě podnikové kolektivní smlouvy nárok na 5 týdnů dovolené. U zaměstnanců, kteří pracují na pracovištích s rizikem chemické karcinogenity (pokud jsou tato pracoviště a činnosti určeny jako rizikové), při obsluze a údržbě zařízení provozu koksochemické výroby, je dovolená navýšená o další týden. Pokud zaměstnanec takto pracuje jen po část kalendářního roku, má nárok na poměrnou část prodloužení dovolené, která se určuje podle poměru celkové pracovní doby v kalendářním roce a doby, po kterou zaměstnanec pracoval za výše uvedených podmínek (Třinecké železářny, 2015).

### **Překážky v práci**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy za těchto podmínek:

- Po dobu nezbytně nutnou pro vyšetření nebo ošetření zaměstnance ve zdravotnickém zařízení, pokud tyto úkony nelze provést mimo pracovní dobu;
- Po dobu nezbytně nutnou k převozu manželky či družky do zdravotnického zařízení a zpět, jedná-li se o převoz při narození dítěte. V souvislosti s narozením dítěte jeden den volna v době jednoho měsíce po narození;

- Jeden den k doprovodu rodinného příslušníka do zdravotnického zařízení (pokud nemá zaměstnanec nárok na podporu při ošetřování člena rodiny z nemocenského pojištění);
- Dvanáct pracovních dnů k doprovodu zdravotně postiženého dítěte do zařízení sociálních služeb nebo do školy a školského zařízení;
- V případě úmrtí rodinného příslušníka nebo jiné osoby má zaměstnanec vždy právo na jeden k účasti na pohřbu a jeden den navíc pokud zaměstnanec obstarává pohřeb dané osoby. Dále má navíc pět dnů při úmrtí manžela, druhá nebo dítěte a jeden den při úmrtí rodiče, prarodiče, sourozence, rodiče a sourozence manžela, manžela dítěte, manžela sourozence;
- Tři dny na vlastní svatbu a svatební obřad. Jeden den k účasti na svatbě dítěte a rodiče zaměstnance;
- Jeden den na stěhování zaměstnance. Pokud se jedná o stěhování do jiné obce, pak zaměstnanci přísluší dva dny volna;
- Jeden den osamělým ženám a mužům, kteří pečují o dítě do 15 let;
- Při účasti na léčebně-rehabilitačním pobytu v rámci Nadačního fondu prevence zdraví má zaměstnanec nárok na pět dní, dále čtyři dny pro desetidenní rekondičně-rehabilitační pobyt a tři dny pro sedmidenní rekondičně-rehabilitační pobyt;
- Jeden den z důvodu živelní události, pokud zaměstnanec nemohl dosáhnout místa pracoviště;
- Jeden den z důvodu účasti na dobrovolnické činnosti pro veřejně prospěšné účely určené zaměstnavatelem, přičemž počet zaměstnanců, pro které bude možné poskytnout pracovní volno s náhradou mzdy, určí ředitel pro personalistiku a administrativu zaměstnavatele (Třinecké železářny, 2015).

## **Úprava pracovní doby u nových zaměstnanců**

Zaměstnanec je přímým nadřízeným zařazen na konkrétní plánované místo a je mu přiděleno příslušné osobní číslo. Pokud zaměstnanec z vážných důvodů (např. osobní důvody, dopravní spojení, studium při zaměstnání) nemůže vykonávat stanovenou pracovní dobu, zažádá o výjimku.

Chce-li zaměstnanec žádat o zkrácenou pracovní dobu nebo úpravu začátku a konce pracovní doby, musí se písemně obrátit na vedoucího organizačního útvaru. Zaměstnanec předá žádost svému přímému nadřízenému, který posoudí, zda vyhovění žádosti nebrání provozní důvody a vyjádří své stanovisko. Úprava pracovní doby může být ve formě zkrácení pracovní doby, individuálního začátku a konce pracovní doby nebo ve formě pružné pracovní doby. Úprava pracovní doby je dohodnuta trvale nebo na omezenou dobu a nabývá platnosti prvním dnem následujícího kalendářního měsíce po schválení žádosti. Žádost o výjimku schvaluje vedoucí odborného úseku, který své kladné nebo záporné stanovisko sdělí zaměstnanci přes přímého nadřízeného (Třinecké železářny, 2016c).

### **2.2.2 Hodnocení zaměstnanců**

Mezi hodnocené pracovníky patří všichni zaměstnanci TŽ. V případě absolventů SŠ (do dvou let po ukončení studia) je hodnocení rozšířeno o specifické otázky. Obdobně jsou hodnoceni i absolventi zařazení k výkonu práce jako agenturní zaměstnanci.

Podmínky pro provádění hodnocení:

- Pravidelně jednou ročně – u všech zaměstnanců, obvykle v období prosinec až leden;
- Při změně pracovního místa – hodnotitel se rozhoduje na základě stávajícího hodnocení, zda je třeba hodnocení opakovat nebo nikoli;
- Hodnocení se provádí u zaměstnanců, u kterých je výrazně změněna náplň pracovního výkonu, která má vliv na změnu mzdového ohodnocení u daného zaměstnance;
- U nově přijatých zaměstnanců musí být prováděno do 9 měsíců od nástupu do práce;
- Dvakrát ročně (při pravidelném hodnocení a po uplynutí 1. pololetí) – u zaměstnanců připravovaných jako střednědobé personální náhrady.

Pro první podmínku musí být hodnotitel hodnocen svým nadřízeným zaměstnancem ještě před hodnocením svých podřízených. V ostatních případech není nutné, aby byl hodnotitel hodnocen předem (Třinecké železářny, 2016b).

### **Postup hodnocení a hodnotící kritéria**

Samotný postup hodnocení se skládá ze 4 kroků. Začíná informováním zaměstnanců o připravovaném hodnocení, přičemž termín hodnocení musí být zaměstnancům oznámen minimálně pět dní předem. Druhým krokem je příprava na hodnocení, v rámci níž se hodnotitel seznamuje s potřebnými informacemi a je náležitě proškolen o systému hodnocení. Následuje hodnotící pohovor. Ten je prováděn na určeném místě tak, aby nebyl pohovor narušován, a předpokládá se diskrétní jednání mezi hodnotitelem a hodnoceným. Posledním krokem je závěrečné hodnocení a ukončení celého procesu, kdy hodnotitel předloží hodnocenému vytištěné závěrečné hodnocení, které hodnocený potvrdí svým podpisem (Třinecké železářny, 2016b).

Hodnotitel provede celkové ohodnocení zaměstnance pomocí bodové stupnice od 0 do 5 (0 bodů = nejhorší, 5 bodů = nejlepší) v rámci jednotlivých kritérií definovaných v tabulce č. 1 (Třinecké železářny, 2016b).

Pokud zaměstnanec dostane nejnižší hodnocení je označen jako „způsobilý s opatřením, vyžadující zlepšení“. V případě nejvyšších hodnocení je označen jako „špičkový zaměstnanec“, který může být nominován do systému personálních náhrad.

Pro hodnocení absolventů SŠ jsou používána navíc další kritéria, mezi která patří: ochota a zájem pracovat, ochota učit se, adaptace absolventa do kolektivu a možnost využití absolventa.

**Tabulka 1: Kritéria hodnocení zaměstnanců (Třinecké železářny, 2016b).**

Kritéria	Aspekty
<b>Odborná připravenost</b>	Celková úroveň odborných znalostí, zkušeností a dovedností, včetně jejich využívání v praxi. Vztah ke zvyšování vlastní kvalifikace. Míra perspektivnosti zaměstnance
<b>Kvalita práce</b>	Pečlivost a spolehlivost při výkonu práce, dodržování termínů, dodržování norem a předpisů při plnění pracovních úkolů a úkolů z oblasti QMS a EMS. Dodržování bezpečnostních předpisů, přístup hodnoceného k vlastní práci, podávání námětů na zlepšení práce vlastní i celého kolektivu a iniciativa při podávání zlepšovacích návrhů.
<b>Pracovní výkonnost</b>	Využívání a dodržování pracovní doby, schopnost řešení problémů, samostatnost práce, odolávání zátěžovým situacím, míra ochoty hodnoceného spolupracovat se svými spolupracovníky při dosahování společných cílů, umění vyslovit a přijmout kritiku a do jaké míry toto ovlivňuje pracovní výsledky.
<b>Řídící schopnosti – pouze u vedoucích zaměstnanců</b>	Způsob práce a vedení kolektivu, úroveň komunikačních schopností, vytváření dobrých mezilidských vztahů, péče o rozvoj řízeného kolektivu, přístup k hodnocení zaměstnanců, schopnost prosazování principů hodnocení a odměňování podle výsledků práce, způsob a kvalita práce s personálními náhradami (péče o jejich rozvoj).

Hodnotitel rozhoduje o možných vzdělávacích akcích, které by měl zaměstnanec absolvovat. Zaměstnanci může být uloženo i samostudium k získání potřebných poznatků nebo účast na stáži. Pokud je hodnocený připravován jako personální náhrada, je mu uloženo doplnění kvalifikace a nové úkoly podle toho, na kolik se liší jeho kvalifikační profil od kvalifikace požadované na dané pracovní místo (Třinecké železářny, 2016b).

### **2.2.3 Vzdělávání zaměstnanců**

Systém vzdělávání v TŽ je řízen a koordinován odborem Personální práce a odměňování. Systém je řízen podle podnikové legislativy: Technicko-organizační předpis TŽ – 30/01 Proces Lidské zdroje, Technicko-organizační předpis TŽ – 18/01 Vzdělávání zaměstnanců, Pracovní postup TŽ – PP – 18/01 Realizace vzdělávání.

Mezi oblasti vzdělávání patří: příprava manažerská, jazyková, počítačová, profesní, certifikační a příprava k systému kvality a EMS (environmentální systém managementu). Dále zde spadá vzdělávání na pracovišti a ostatní vzdělávání (Třinecké železářny, 2016d).

Vstupem pro plánování vzdělávání jsou:

- Podnikatelský program TŽ;
- Kvalifikační deficit u zaměstnance vyplývající z popisu plánovaných míst (PPM) a z kvalifikací na jméno – sledování ukazatele v personálním controllingu a podnikatelském programu;
- Závěry z hodnocení zaměstnanců;
- Požadavky jednotlivých organizačních útvarů;
- Aktuální potřeby TŽ (Třinecké železářny, 2016d).

#### **Externí vzdělávání**

Pro zajištění externího vzdělávání vystavuje personalista požadavky podniku prostřednictvím aplikace „Vzdělávací akce“ v IBM Notes. Požadavky vychází z PPM nebo z hodnocení zaměstnanců, kdy příslušný vedoucí OÚ stanovuje prioritu pro odstraňování těchto deficitů.

Pro realizaci vzdělávání mají železářny uzavřenou smlouvu se 3 okolními externími dodavateli, z nichž každý zajišťuje určité oblasti vzdělávání:

- Střední odborná škola Třineckých železáren – vybrané PC kurzy a vybraná školení k systému kvality a EMS a profesní a certifikační přípravě, různé druhy svařování, workshopy a speciální přípravu absolventů VŠ;
- TRISIA, a.s. – manažerská a jazyková příprava, vybrané kurzy řidičů, PC kurzy;
- ENVIFORM, a.s. – školení obsluhy plynových zařízení a tlakových nádob, školení záchranářských a údržbářských protiplynových čet, Školení provozních

techniků vázacích prostředků a provozních techniků zdvihacích zařízení, profesní školení, školení k systému Kvality a EMS.

Ostatní otevřené kurzy, konference a semináře objednává od roku 2016 oddělení Personálního rozvoje (Třinecké železářny, 2016d).

### **Vzdělávání na pracovišti**

Vzdělávání na pracovišti se zaměřuje na aktuální problematiku pracoviště. Mezi okruhy patří: školení kvality a EMS, školení o požární ochraně, technologické, bezpečnostní a profesní školení. Tyto vzdělávací akce probíhají v určených místnostech jednotlivých úseků a jsou evidovány v knize „Záznam o školení“.

Profesní školení probíhají periodicky (v pravidelných časových intervalech) nebo neperiodicky. Periodická školení se zaměřují na udržení a doplnění stávající kvalifikace, zatímco cílem neperiodických školení je prohloubení stávající kvalifikace pracovníka (Třinecké železářny, 2016d).

### **Aplikace „Firemní akademie“**

Požadavky na profesní školení jsou zprostředkovány pomocí aplikace „Firemní akademie“, která je vlastní TŽ v rámci informačního systému. Za realizaci školení je zodpovědný vedoucí konkrétního úseku nebo jím pověřený zaměstnanec spolu s realizátorem školení (interním lektorem).

Aplikace podává údaje o získané kvalifikaci zaměstnanců v rámci profesního školení a poskytuje rovněž tzv. we-learning neboli sdílené učení, které by mělo zajistit intenzivnější využívání znalostí zaměstnanců a jejich vzájemné interakce.

Cílem aplikace je vytvořit softwarového prostředí pro realizaci interních vzdělávacích akcí (profesní školení na pracovišti, akce iniciované interními lektory - zaměstnanci), a vzájemně sdílet poznatky zaměstnanců pomocí příspěvků a prezentací. Aplikace je zároveň propojena s personálním systémem SAP, což umožňuje větší flexibilitu při zajišťování vzdělávacích akcí, využívání vědomostní kapacity zaměstnanců, širší zapojení zaměstnanců (interních lektorů) do procesu kvalifikační úrovně a v neposlední řadě také výměnu zkušeností a rozvoj vzájemného dialogu napříč podnikem (Třinecké železářny, 2016d).

## **2.2.4 Odměňování zaměstnanců**

### **Základní a osobní mzda**

Výše základní mzdy pracovníka vychází z ocenění konkrétního pracovního místa z hlediska složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce. Podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků, osobních vlastností a schopností jednotlivce je stanovena osobní mzda. Zaměstnavatel zaručuje všem zaměstnancům minimální mzdu, na kterou mají nárok nezávisle na pracovním zařazení, a do které není zahrnována mzda za práci přesčas, příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí, za práci odpoledne, v noci, ve svátek a za práci v sobotu a v neděli.

Zaměstnancům (mimo vybraný okruh vedoucích zaměstnanců) je stanoven tarifní stupeň podle tarifního zařazení pracovní činnosti s nejvyšším procentuálním podílem vykonávaných činností, uvedených v popisu plánovaného místa. Novým zaměstnancům a absolventům škol lze přiznat stupeň nižší, než vyplývá z platného popisu plánovaných míst, jedná se o tzv. Vývojovou mzdu. Zaměstnanci, u kterých je sjednána kratší pracovní doba, mají přiřazen mzdový tarif příslušející kratší pracovní době.

Základem osobní mzdy je pro zaměstnance, u kterých byl stanoven tarifní stupeň, mzdový tarif, který se řídí jednotnou 12 stupňovou mzdovou stupnicí. Při stanovení osobní mzdy se vychází z počtu bodů přiznaných zaměstnancům jako výsledek hodnocení. U generálního ředitele a odborných ředitelů se osobní mzda sjednává individuálně v manažerské smlouvě, u zaměstnanců zařazených do tzv. 1. prémiové skupiny se osobní mzda sjednává dohodou, u ostatních zaměstnanců se stanoví ve mzdovém výměru. Výše osobní mzdy se zaokrouhluje na 50 Kč nahoru (Třinecké železářny, 2015).

### **Příplatky**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příplatky za každou celou půlhodinu práce v těchto případech:

- Práce ve ztíženém pracovním prostředí a riziková práce;
- Práce v noci – tímto se rozumí práce vykonávána mezi 22.00 hodinou a 6.00 hodinou;



- Práce odpoledne – tím se rozumí práce vykonávána v době mezi 14.00 hodinou a 22:00 hodinou;
- Práce o sobotách a nedělích;
- Práce při použití izolačních dýchacích přístrojů;
- Mzda a příplatek za práci přesčas – po dohodě se zaměstnancem je možno místo příplatku za práci přesčas poskytnout náhradní volno (za půlhodiny práce přesčas půl hodiny náhradního volna);
- Mzda a příplatek za práci ve svátek (Třinecké železářny, 2015).

### **Prémie**

Řádné prémie jsou poskytovány na základě premiových řádů a stanoví se všem zaměstnancům jako jeden z ukazatelů: „Dodržení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci, jakož i dodržení technologické, informační kázně, předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a plnění jmenovitých úkolů.“ Při neplnění těchto ukazatelů mohou prémie krátit nebo neposkytnout vůbec. Pokud jsou ukazatele lépe naplněny, mohou být prémie navýšeny.

Mimořádné prémie jsou poskytovány za ohodnocení mimořádných úkolů nebo za splnění předem stanovených důležitých cílů a ekonomických výsledků práce. Část mimořádných prémie může být poskytována formou odměn do fondu vedoucího a fondu mistra (Třinecké železářny, 2015).

### **Ostatní složky příjmů**

Mezi ostatní složky příjmů patří mzda při povinných a nařízených školení, dále náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku za rekvalifikaci prováděnou v pracovní době v zájmu dalšího pracovního uplatnění zaměstnance, mzda a náhrada mzdy při prostojích, odměna za pracovní pohotovost (Třinecké železářny, 2015).

#### **2.2.5 Zaměstnanecké výhody**

Od roku 2004 mají železářny zaveden flexibilní systém zaměstnaneckých výhod, který zahrnuje pevné a volitelné výhody. Pevné zaměstnanecké výhody jsou stanoveny v sociálním kodexu a podnikové kolektivní smlouvě. Volitelné zaměstnanecké výhody (benefity) jsou dány vnitřním předpisem (Třinecké železářny, 2016e).

## **Pevné zaměstnanecké výhody**

Mezi pevné zaměstnanecké výhody obsažené v podnikové kolektivní smlouvě patří:

- prodloužení dovolené za kalendářní rok o další týden nad výměru stanovenou právními předpisy;
- pracovní volno s náhradou mzdy nad rámec stanovený právními předpisy;
- příspěvek na závodní stravování, který činí slevu 55 % z ceny jednoho hlavního jídla a mínus 7 Kč na jedno teplé jídlo za směnu;
- dary odborové organizaci na projekty na podporu v oblasti vzdělávání, kultury, sportu a ochranu dětí a mládeže;
- odměny při pracovních a životních jubileích.

V sociálním kodexu jsou zahrnuty další pevné zaměstnanecké výhody, které jsou rozděleny do 7 kategorií:

### **1. péče o zdraví**

- a. rekondičně-rehabilitační pobyty, do kterých patří desetidenní pobyt v léčebných lázních a 4 dny pracovní volno s náhradou mzdy. Tyto jsou poskytované zaměstnancům vykonávající práce zařazené do kategorie rizikovosti 2R, 3 a 4 a práce s vysokým nárokem na organizační schopnosti a vysokou mírou odpovědnosti;
- b. úhrada vstupních lékařských prohlídek;
- c. úhrada preventivních mamografických vyšetření;
- d. úhrada preventivních vyšetření tlustého střeva ve věkové kategorii nad 45 let;
- e. poskytování ochranných nápojů všem zaměstnancům v období mimořádně teplých dnů.

### **2. Personální rozvoj zaměstnanců**

- a. Nástupní praxe absolventů VŠ;
- b. Vytváření podmínek pro profesní růst zaměstnanců;
- c. Poskytování stipendií studentům vybraných oborů.

### **3. Oceňování zaměstnanců**

- a. Zaměstnanec roku;
- b. Královna ocel.

4. Sociální výpomoci a zápůjčky
  - a. Výpomoc v mimořádně závažných životních situacích na základě žádosti adresované řediteli pro personalistiku a administrativu;
  - b. Bezúročná zápůjčka k překlenutí tíživé situace, která nastala v souvislosti s úmrtím manžela/manželky.
5. Příspěvek na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření
  - a. Všem zaměstnancům, kteří uzavřeli smlouvu o penzijním připojištění s penzijním fondem;
  - b. Vyšší pro směnové zaměstnance, kteří odpracují v daném měsíci stanovený počet směn.
6. Příspěvek na životní pojištění
  - a. Pro zaměstnance, kteří mají sjednaný pracovní poměr na dobu neurčitou, jsou v evidenčním stavu a uzavřeli smlouvu s pojišťovnou, se kterou má zaměstnavatel sjednanou rámcovou smlouvu, s tím, že smlouva neumožňuje mimořádné výběry a je daňově uznatelná.
7. Bezúročné zápůjčky na bytové účely, mezi které patří:
  - a. Stavba domu nebo bytu;
  - b. Změna stavby domu se vznikem bytu;
  - c. Koupě domu nebo bytu;
  - d. Změna stavby domu nebo bytu podle stavebního povolení nebo ohlášení stavby;
  - e. Změna topného systému z pevných paliv na jiné palivo;
  - f. Stavební úpravy spočívající ve výměně oken, výměně střešní krytiny nebo zateplení domu;
  - g. Změna topného systému, pokud na tuto změnu byla poskytnuta dotace Zelená úsporám nebo z jiného obdobného dotačního programu (Třinecké železářny, 2016e).

### **Volitelné zaměstnanecké výhody**

Volitelné zaměstnanecké výhody neboli benefity je možno čerpat jednotlivě (zaměstnanec si vybere jen jednu nabídku, bez vyčerpání částky) nebo kombinovaně (zaměstnanec vyčerpá celou částku).

- Benefity možné čerpat jednotlivě – rekondiční pobyt v lázních, finanční příspěvek na nákup výrobků TŽ, využívání vybraných sportovních zařízení a poskytování vitaminových přípravků (zaměstnanci na odloučených pracovištích);
- Benefity ke kombinovanému čerpání – zaměstnanci si vyberou buď možnost využívání rekreačních a sportovních zařízení vybraných smluvních dodavatelů nebo vzdělávacích, kulturních a zdravotnických zařízení vybraných smluvních dodavatelů.

Zaměstnanec může ztratit nárok na čerpání benefitů. Například byl-li odsouzen za trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů, odcizil součást majetku nebo čehokoliv v areálu TŽ, porušil režim dočasně práce neschopného zaměstnance, byl pod vlivem alkoholu nebo návykových látek v pracovní době nebo měl neomluvenou absenci.

Od roku 2016 došlo k několika změnám v systému, mezi které patří například zavedení elektronické administrace prostřednictvím aplikace „Benefity“, zaměstnanec se u poskytovatelů benefitů prokazuje identifikační čipovou kartou, umožněno kombinované čerpání vybraných benefitů a byl rozšířen okruh rodinných příslušníků, kteří mohou čerpat vybrané benefity (Třinecké železářny, 2016e).

### **Program zdraví**

Program zdraví je soubor zdravotně - preventivních, organizačních, osvětových aktivit, které jsou vzájemně propojeny. Železářny poskytují tyto výhody programu získání zdravějšího a výkonnějšího kolektivu zaměstnanců a omezení nemocnosti v podniku. V rámci programu funguje spolupráce s ČPZP v podobě finanční spoluúčasti na některých aktivitách. Tento program probíhá každý rok vždy na jiném předem určeném provozním pracovišti.

Do programu zdraví spadají tyto aktivity:

#### **1. Tematické programy pro vybrané skupiny zaměstnanců**

Pro zaměstnance je poskytováno zhruba 300 vakcín ročně a vitaminové balíčky za účelem předcházení chřipkovým onemocněním. Dále mohou zaměstnanci využít ambulantních rehabilitačních procedur v místní nemocnici a doplňkovou rekondiční

péči v relaxačním centru. K lepšímu zvládnání stresu jsou poskytována školení na prevenci nadměrného stresu a vyhnutí se poškození zdraví a syndromu vyhoření.

## 2. Prevence a osvěta

Zaměstnanci mohou využít poradny pro odvykání kouření a skupinové terapie v TŽ. V roce 2008 proběhl také jedenáctitýdenní kurz snižování nadváhy pod vedením nutriční specialistiky. Společnost opakovaně od roku 2006 uplatňuje tzv. Dny zdraví, které umožňují například ultrazvukové vyšetření karotid, denzitometrii z patní kosti, vyšetření pigmentových znamének a také poradenství ke zdravému životnímu stylu (Třinecké železářny, 2016e).

### 2.3 Hlavní dotazníkové šetření

Hlavní dotazníkové šetření probíhá v podniku každé dva roky pomocí on-line dotazníků, kterých se mohou účastnit všichni zaměstnanci společnosti. V roce 2014 se změnila metodika dotazníků a podnik přešel na stávající model dotazníku, který je uveden v příloze č. 1. Tvorbu dotazníku má na starosti oddělení personálního rozvoje, které se zároveň stará o výsledné vyhodnocení. Zaměstnanci vyplňují on-line dotazník prostřednictvím internetové adresy „elektronický dotazník“. Dotazník je anonymní a mohou jej vyplnit na svém pracovním počítači nebo ve vzdělávacích místnostech dle stanovené otevírací doby. Pro účely diplomové práce jsem využila výsledky dotazníku, jehož sběr dat probíhal 31. října až 23. listopadu 2016.

Dotazník obsahoval celkem 35 otázek na spokojenost zaměstnanců a poté otázky týkající se demografických údajů jako je pohlaví, věk, vzdělání a zařazení do pracovní pozice a úseku, pod který zaměstnanec spadá.

U posuzování spokojenosti má zaměstnanec u každé otázky na výběr 6 možností odpovědí podle toho, do jaké míry je nebo není spokojen s danou oblastí. Pro statistické zpracování výsledných údajů z vyplněných dotazníků je používán tzv. index extenzity, podle kterého může podnik v budoucnu lépe porovnat vývojový trend výsledků dotazníku. Index extenzity nabývá hodnot v rozmezí -1 až +1 a pro určení hodnoty indexu se používá následující vzorec:

$$Es = (S-N) / (S+N)$$

Kde S vyjadřuje počet respondentů, kteří jsou s daným prvkem velmi či spíše spokojeni, N vyjadřuje počet respondentů, kteří jsou s daným prvkem velmi či spíše nespokojeni.

Čím je vyšší index, tím jsou zaměstnanci spokojenější s daným faktorem a naopak nízký nebo záporný index znamená menší spokojenost. Pokud je index roven nule, znamená to, že jsou respondenti napůl spokojeni a napůl nespokojeni s daným faktorem.

### Výsledky dotazníku

Celkem dotazník vyplnilo 3 012 respondentů, což je návratnost 42,8 % vzhledem k celkovému počtu 7 035 zaměstnanců. Souhrn výsledků formou indexů extenzity přisouzených jednotlivým faktorům je součástí přílohy. V tabulce č. 2 je zkrácený souhrn indexů jednotlivých faktorů, kterými se budu podrobněji zabývat.

**Tabulka 2: Souhrn indexů spokojenosti jednotlivých faktorů (Vlastní zpracování)**

<b>Faktory</b>		<b>Index 2016</b>
Důvěra ve vedení	F5	0,590
Poděkování a pochvala	F11	0,475
Setkání vedení se zaměstnanci	F12	0,381
Zařazení do tarifů	F22	0,265
Prémie	F23	0,229
Systém hodnocení	F24	0,178
Celkový výdělek	F25	-0,046
Možnost profesního růstu	F27	0,444
Fyzikální podmínky	F28	0,123
Úroveň stravování	F35	0,087
Celkový průměrný index		0,618

Celkový průměrný index spokojenosti zaměstnanců vychází 0,618, čímž by se dalo říct, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni v zaměstnání. V některých faktorech však index vychází výrazně pod tímto průměrem a právě v těchto oblastech by bylo vhodné uskutečnit změny.

### *Celkový výdělek, zařazení do tarifů*

Dle výsledků lze soudit, že nejméně spokojeni jsou zaměstnanci s celkovým výdělkem, u kterého vyšel index -0,046. Celkově v oblasti otázek týkajících se financí jsou zaměstnanci méně spokojeni – prémie, zařazení do tarifů a celkový výdělek.

V této oblasti již vedení společnosti vykonalo změny a zaměstnancům Třineckých železáren byly navýšeny mzdy. Dodatek pojednávající o růstu mezd byl sjednán ke kolektivní smlouvě a zveřejněn v tiskové zprávě 30. 1. 2017. V rámci růstu došlo zároveň i k posílení tarifních mezd (Třinecké železářny – Moravia steel, 2017).

Tato skutečnost posílí spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením a zařazením do tarifů, ale promítne se až v následujícím dotazníkovém šetření, které je plánováno na podzim roku 2018.

### *Systém hodnocení, možnost profesního růstu, prémie*

S nespokojeností v oblasti odměňování může částečně souviset i nespokojenost v otázce systému hodnocení, jelikož prémie se mohou odvíjet také podle toho, jak samotné hodnocení dopadne. Rovněž možnost profesního růstu je ovlivněna výsledkem hodnocení. V těchto třech faktorech však nejhůře dopadl samotný systém hodnocení, s hodnotou indexu 0,178. Hodnocení je důležitou součástí motivačního systému, a proto je určitě vhodné v této oblasti zavést potřebné změny. Zaměstnanci na základě výsledků vhodného systému hodnocení mohou zlepšovat svá slabá místa, pracovat na svém osobním rozvoji a být tak větším přínosem pro svého zaměstnavatele. Otázce hodnocení se bude ještě podrobněji věnovat doplňující dotazník.

### *Úroveň stravování*

Druhou nejvíce problematickou oblastí je úroveň stravování, u níž index dosahuje výše 0,087. Spokojenost se liší u jednotlivých pracovních pozic, což je následkem různé výše mezd a různých očekávání od stravování. Dělnické profese ocení spíše levnější, ale vydatné jídlo, zato zaměstnanci vyšších pozic mohou být ochotni připlatit si za kvalitnější pokrm. Hlavní úloha stravování v závodní jídelně je uspokojení pocitu hladu v době obědů, a proto variabilita a kvalita jídla je důležitým faktorem k uspokojení zaměstnance a vytvoření pozitivní nálady a vztahu vůči podniku. Správné stravování zaměstnance může mít rovněž vliv na jeho výkonnost a zdravotní stav.

V současnosti zaměstnanci mají relativně široký výběr jídel, ale nemohou konkrétní jídla kombinovat podle svého uvážení a nabídka jídel se nemění příliš často.

#### *Fyzikální podmínky*

Další problematickou oblastí jsou fyzikální podmínky. Nízká hodnota indexu vychází proto, že velkou část dotazovaných tvoří zaměstnanci dělnických pozic, kteří tráví svou pracovní dobu zcela nebo převážně na provozním pracovišti a výrobní hale. Jelikož se jedná o výrobní společnost, je těžké uspokojit zaměstnance právě v této oblasti. V současnosti již společnost pracuje na zlepšení těchto podmínek například poskytnutím oddělených a částečně odhlučněných místnosti, které mají zaměstnanci k dispozici pro svůj čas přestávky, k odpočinku a ke stravování.

#### *Důvěra ve vedení, setkávání se zaměstnanci, poděkování a pochvala*

Mezi poslední, ale neméně důležité oblasti, kde byl index spokojenosti zaměstnanců podprůměrný, patří důvěra ve vedení (index 0,590), setkávání vedení se zaměstnanci (index 0,381) a s tím související oblast poděkování a pochvaly (index 0,475). Momentálně není v podniku organizována žádná celopodniková akce výhradně pro zaměstnance, které by se mohli všichni zúčastnit. Zaměstnanci nejsou ani žádným způsobem motivováni vedením (například pomocí finančních příspěvků) k tomu, aby si sami uspořádali setkání se svými týmovými kolegy. Přičemž organizování ať už celopodnikových akcí v podobě například vánočních večírku nebo posezení pro jednotlivé týmy pořádá v dnešní době mnoho českých i zahraničních firem. Zároveň by mělo setkávání se zaměstnanci korespondovat s principy firemní kultury, mezi které patří mimo jiné také týmová práce a trvalé rozvíjení důvěry.

Důvěra ve vedení může souviset jak s nespokojeností se systémem hodnocení, tak se setkávání vedení se zaměstnanci, jelikož v současnosti nemají zaměstnanci téměř žádnou příležitost, jak se osobně setkat s vedením společnosti a svými nadřízenými v mimopracovním prostředí.

Podle respondentů je rovněž nedostatečná úroveň poděkování a pochvaly, přičemž pochválení a poděkování zaměstnanci je projevem uznání, který je dle Hertzbergovy teorie jedním z hlavních motivačních faktorů. Ten budí v zaměstnanci vnitřní pozitivní motivaci, která má dlouhodobější a hlubší účinek motivace zaměstnanců k práci.



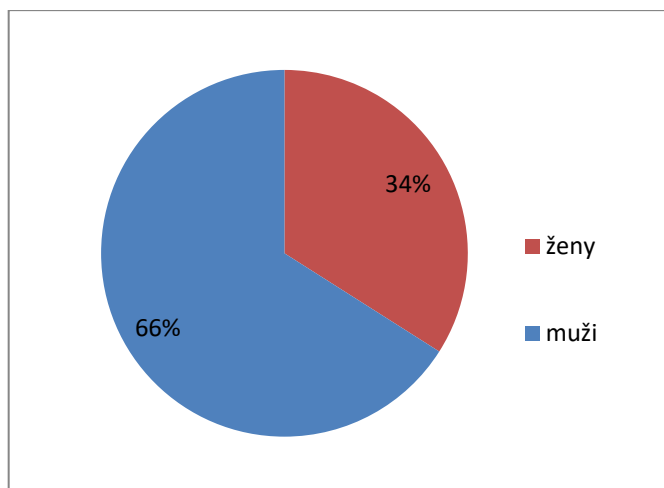
## **2.4 Doplnující dotazníkové šetření**

Za účelem prohloubení zjištěných informací jsem se rozhodla pro doplňující dotazníkové šetření formou krátkého dotazníku. Při sestavování dotazníku hrála hlavní roli stručnost a časová nenáročnost. Dotazník obsahoval celkem 10 otázek včetně demografických údajů respondentů. Většina otázek byla zodpovězena již v rámci hlavního dotazníku a zároveň zaměstnanci dostávají každé 2 roky rozsáhlý dotazník a personální oddělení nechtělo zaměstnance dále časově zatěžovat.

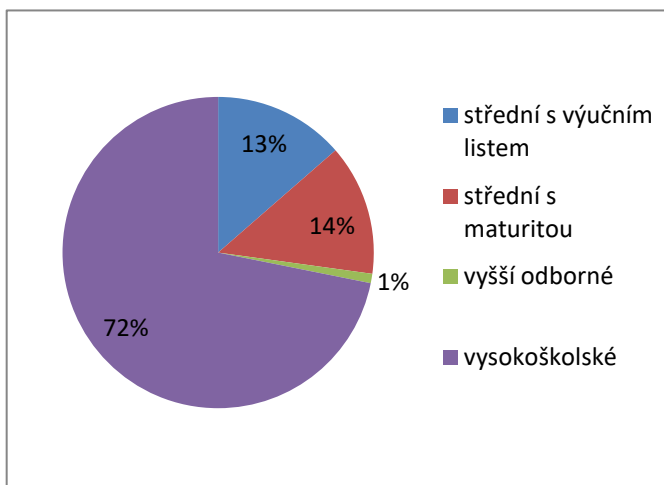
Pro rozeslání dotazníku zaměstnancům jsem využila pomoci personálního oddělení. Personální oddělení oslovilo celkem 15 % z celkového počtu zaměstnanců. Byl vybrán takový vzorek zaměstnanců, aby byl zachován poměr 15 % respondentů z každého útvaru a zastoupeny různé věkové kategorie, dosažené vzdělání a pohlaví. Celkem bylo osloveno 1055 zaměstnanců, kteří byli požádáni o vyplnění dotazníku pro účely diplomové práce, ale zároveň jim bylo sděleno, že je tento dotazník nepovinný. Sběr dat probíhal od 13. listopadu do 8. prosince 2017. Celkem bylo řádně vyplněno 501 dotazníků. Z toho vychází návratnost 47 %.

### **Výsledky**

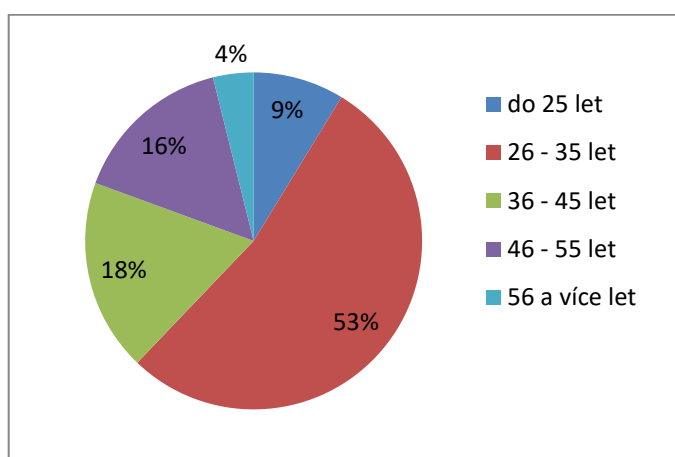
Výsledky dotazníku jsou vyjádřeny v grafech pomocí programu MS Excel. Respondenti byli z 66 % muži a 34 % ženy, jak je znázorněno na grafu č. 3. Nejvíce respondentů bylo ve věkové kategorii 26 až 35 let, kterých bylo 53 %, a zároveň to byli zaměstnanci, s vysokoškolským vzděláním, konkrétně 59 %. Obecně má společnost zkušenost s tím, že mladí lidé se aktivněji zapojují do pravidelných výzkumů a dávají podněty na změny. Navíc tito respondenti jsou možná více naklonění k dotazníkům, neboť sami museli projít vypracováním závěrečné práce. Konkrétní rozložení věkových kategorií a dosaženého vzdělání lze vidět na následujících grafech č. 4 a č. 5.



**Graf 3: Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)**



**Graf 4:Vzdělání respondentů (Vlastní zpracování)**

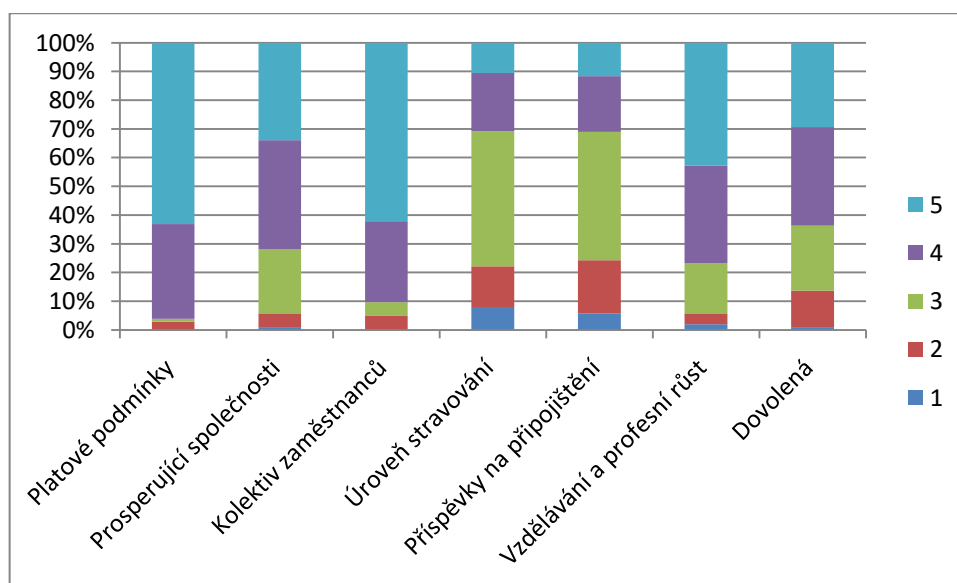


**Graf 5: Věkové kategorie respondentů (Vlastní zpracování)**

Dále budou uvedeny výsledky jednotlivých otázek týkajících se motivačního systému:

*Které faktory jsou pro vás v zaměstnání motivující a důležité?*

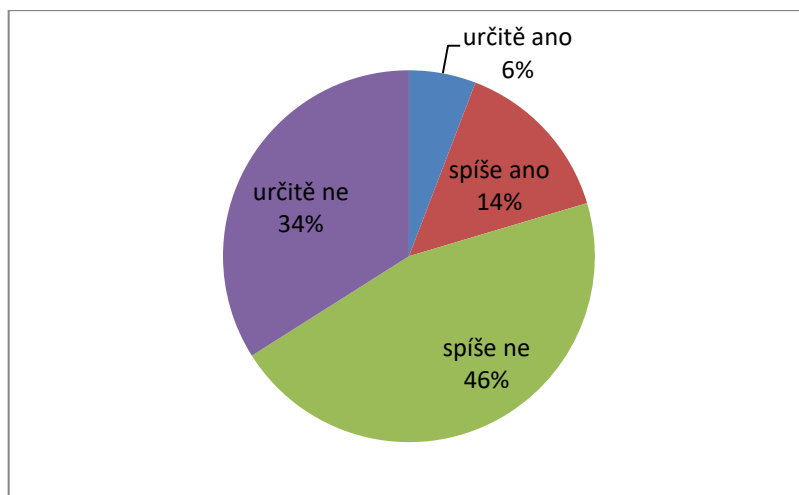
V této otázce měli zaměstnanci možnost ohodnotit 7 faktorů motivace na škále 1 až 5, jak jsou pro ně důležité jednotlivé faktory. Podle výsledků, které znázorňuje graf č. 6, jsou nejvíce motivující platové podmínky, kde 65 % respondentů uvedlo nejvyšší váhu. Ihned za platovými podmínkami je důležitý dobrý kolektiv zaměstnanců se 64 % nejvyšší váhy. Nejméně motivující označili respondenti příspěvky na stravování, u kterých jen 11 % respondentů zvolilo nejvyšší váhu.



**Graf 6: Faktory, které jsou nejvíce motivující (Vlastní zpracování)**

*Máte možnost hodnotit své nadřízené?*

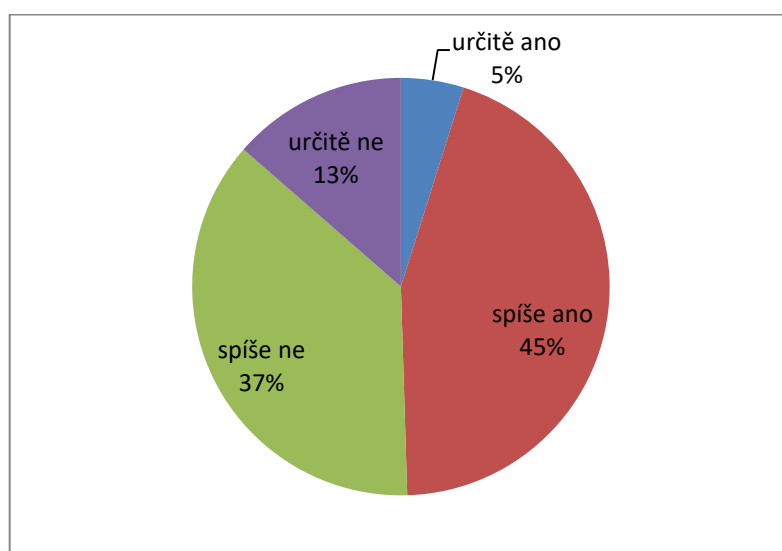
Abych zjistila bližší informace o nespokojenosti s hodnocením, položila jsem zaměstnancům otázku na možnost hodnotit své nadřízené, na kterou navazuje další otázka v pořadí týkající se spravedlivosti a objektivnosti hodnocení. Podle výsledků celkem 80 procent respondentů uvedlo, že nemají vůbec možnost hodnotit své nadřízené nebo spíše nemají možnost hodnotit své nadřízené, jak znázorňuje graf č. 7. Právě opomíjení názorů podřízených patří podle teoretických podkladů této práce mezi velmi časté demotivační faktory, a proto by měli mít zaměstnanci možnost ohodnotit i své nadřízené.



**Graf 7: Možnost hodnotit svého nadřízeného** (Vlastní zpracování)

*Je podle vás hodnocení všech zaměstnanců spravedlivé a objektivní?*

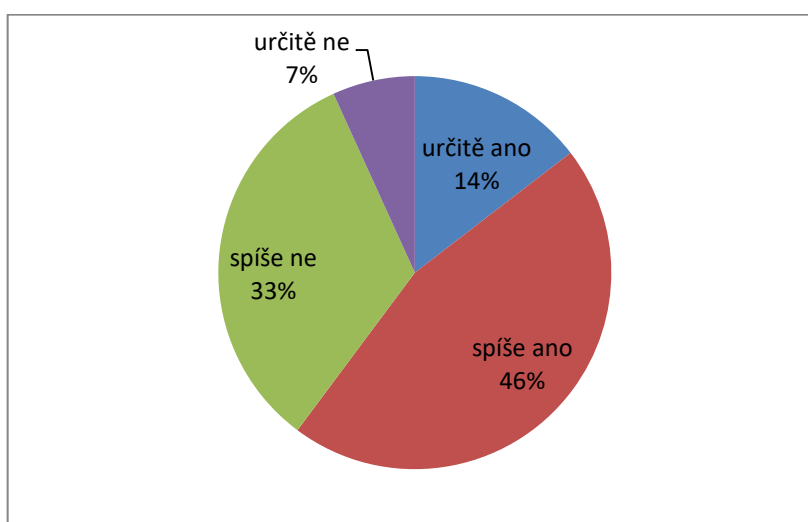
V otázce spravedlivosti a objektivnosti hodnocení jsou nejasné výsledky toho, co si respondenti myslí. Polovina respondentů označuje hodnocení za spravedlivé a objektivní, a druhá polovina s tím nesouhlasí dle grafu č. 8. Důvěra v hodnocení by měla být co největší, neboť pocity nespravedlnosti a projevy nedůvěry ve finančním nebo slovním ohodnocení rovněž patří mezi časté demotivační faktory, jak tomu bylo v případě předchozí otázky.



**Graf 8: Spravedlivost a objektivnost hodnocení** (Vlastní zpracování)

*Jste v práci dostatečně motivováni, abyste přinesli nové nápady a návrhy ke zlepšení?*

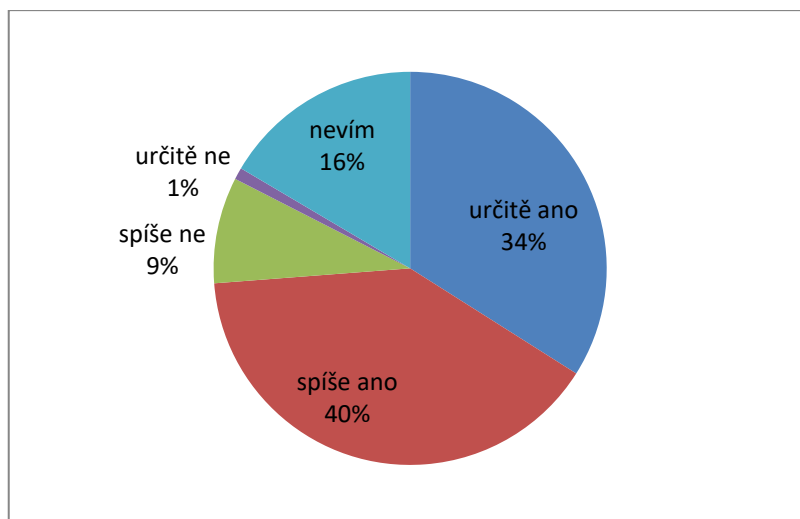
Otázka zda jsou zaměstnanci motivováni, aby přinesli nové návrhy a nápady ke zlepšení byla položena z toho důvodu, abych zjistila, zda je ve společnosti dostatečně oceňován případný přínos nového návrhu ke zlepšení, což je také důležitou součástí motivačního systému pro podporu aktivního přístupu zaměstnance a jeho vnitřní motivaci. Na tuto otázku odpovědělo 60 % respondentů ano nebo spíše ano, a 33 % respondentů spíše ne. Jak znázorňuje graf č. 9, jen 7 % respondentů uvedlo, že nejsou dostatečně motivováni. Většina respondentů tedy cítí dostatečnou motivaci k zapojení se do nových návrhů a přínosů pro podnik.



**Graf 9: Motivace k novým návrhům** (Vlastní zpracování)

*Měli byste zájem účastnit se týmových setkání v rámci vašeho útvaru, které by byly částečně proplaceny od vedení?*

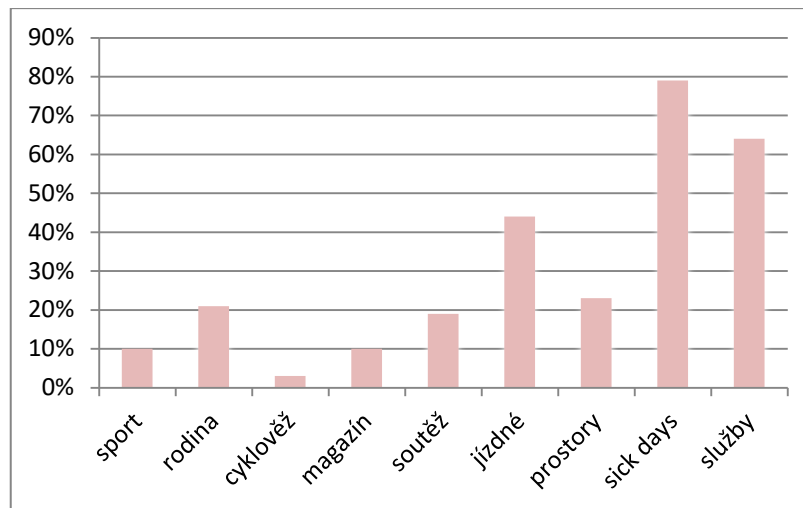
Další otázka se týkala oblasti setkávání se zaměstnanci. Respondenti byli tázáni, zda by měli zájem o organizovaná týmová setkání, která doteď nemají. V této otázce jasně odpovědělo 74 % zaměstnanců ano nebo spíše ano pro organizovaná týmová setkání. Jen 1% nemá zájem o tyto aktivity a 16 % zaměstnanců si není v této otázce jista. V současném motivačním systému není organizována žádná podoba týmových setkání ani nejsou zaměstnanci motivováni k tomu, aby se scházeli se svými kolegy a podporovali tak vztahy v kolektivu, které jsou dle respondentů jedním z velmi motivujících faktorů. Proto by bylo vhodné zaměřit se i na tuto oblast. Na následující straně jsou formou grafu č. 10 shrnuty výsledky odpovědí.



**Graf 10: Zájem o týmová setkání (Vlastní zpracování)**

*Které z níže uvedených návrhů byste nejvíce přivítali?*

Na základě analýzy současného motivačního systému jsem vybrala 9 návrhů, které mě napadly pro zavedení do společnosti. Respondenti mohli v této otázce vybrat 1 až 4 návrhy, které by pro ně byli zajímavou novinkou, na cestě ke zlepšení spokojenosti v zaměstnání. Podle grafu č. 11 lze vidět, že mezi nejméně ocenitelné návrhy ze strany zaměstnanců, patřilo postavení cyklověže pro kola, založení pravidelné sportovní ligy, každoroční soutěž v určité oblasti a zavedení tištěného nebo online magazínu o podnikových novinkách, které získaly méně než 20 %. Dále zde patřily návrhy na možné poskytnutí prostor pro různé společenské akce a pořádání dne pro rodiny, které získaly 22 %. Více hlasů získal návrh na příspěvek na dopravu, který zvolilo 44 % respondentů. Největšího úspěchu dosáhl návrh na zavedení sick days, pro který hlasovalo 79 % respondentů a zavedení odborných služeb s 64 % hlasů. Oblast služeb poskytovaných podnikovým zaměstnancům je důležité podporovat, neboť zaměstnanci tak mají pocit, že se o ně zaměstnavatel stále stará a posiluje dobré jméno. Jednoznačně nejvíce respondentů hlasovalo pro návrh na zavedení sick days, který je obecně stále více a více populárním benefitem mezi zaměstnanci.



**Graf 11: Nové potenciální návrhy** (Vlastní zpracování)

*Prostor pro váš návrh na změnu a připomínky v oblasti motivačního systému.*

Poslední otázka byla otevřená a respondenti zde mohli napsat jakoukoli připomínku nebo návrh na zlepšení v oblasti motivačního systému. Objevily se následující nápady: *Home office, sick days, příspěvek na dovolenou, dřívější odchod do důchodu pro směnové pracovníky, pružná pracovní doba, možnost vzdělávání, teambuilding, komunikace s nadřízeným, databáze volných míst, flexi pass, benefit – konference, výstavy v oboru, práce s talenty, týmová setkání.*

Většina nápadů jako je home office, pružná pracovní doba, práce s talenty, dřívější odchod do důchodu, příspěvek na dovolenou a možnost vzdělávání se objevila pouze v nepatrném počtu, a proto zatím tyto oblasti nejsou vzhledem k ostatním nutné měnit. Mezi další nápady patřil návrh na flexi pass, konference a výstavy v oboru, jejich možné využití je ale již nyní rozšířené v podniku. Zaměstnancům je poskytován benefitní program, ze kterého mohou využít mnoho sportovních a kulturních aktivit (včetně výstav) v blízkém okolí. Navíc podle výsledků hlavního dotazníku oblast benefitů dosahovala indexu spokojenosti 0,674, a proto zatím není potřeba zavádět vylepšení v této oblasti. Dále se v nápadech znovu objevilo zavedení sick days, který potvrzuje velký zájem o tento benefit mezi zaměstnanci podle předchozí otázky. Teambuilding, komunikace s nadřízeným a týmová setkání korespondují s oblastí kolektivu zaměstnanců, kterou volili respondenti jako druhý nejdůležitější a nejvíce motivující faktor v zaměstnání.

## 2.5 Shrnutí analýzy a zjištěných problémů

Na základě analýzy současného stavu motivačního systému a dotazníkových šetření je snazší vyvodit závěry pro zpracování návrhové části práce. Mezi oblasti, které vyplynuly z analýzy jako problémové a vhodné ke změně patří:

- Úroveň stravování;
- Systém hodnocení a možnost hodnotit své nadřízené;
- Kolektiv zaměstnanců, setkávání s kolegy, komunikace s nadřízeným;
- Vztahy s vedením, poděkování a pochvala, důvěra ve vedení, setkání vedení se zaměstnanci;
- Oblast nápadů, které byly nastíněny v subjektivních návrzích na změny a připomínky a návrhů, které zvolili respondenti jako nejvíce přínosné.

Hlavními úkoly, na které se budou zaměřovat návrhová řešení, za účelem dosažení vyšší motivace zaměstnanců v práci, bude změna nebo zlepšení v následujících oblastech:

- Prohloubení systému hodnocení, větší objektivita hodnocení a zavedení možnosti hodnotit své nadřízené;
- Zlepšení úrovně stravování, rozšíření variability jídel;
- Podpora vztahů na pracovišti, posílení důvěry ve vedení a setkání s vedoucími;
- Podpora pochvaly, uznání zaměstnanců a jejich loajality;
- Modernizace zaměstnaneckých výhod na základě častých návrhů respondentů.



### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOSY NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

V této kapitole popisují návrhy řešení pro vybrané oblasti, které jsou podle analýzy vyhodnoceny jako slabá místa v oblasti motivace zaměstnanců. Návrhy vychází z více podkladů, kterými jsou výsledky předložených dotazníků, stav současného motivačního systému, a také oblasti, které navrhovali zaměstnanci v dotazníku jako vhodné ke změně. Zároveň jsou to návrhy, které by měly být adekvátní z hlediska reálnosti jejich zavedení a použitých finančních prostředků.

Celkem jsem zpracovala 7 nových návrhových řešení týkajících se motivačního systému, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a motivace pro práci ve společnosti. Jsou zde zahrnuty následující změny, které jsou blíže popsány v jednotlivých podkapitolách:

- Sick days;
- Služby fyzioterapeuta;
- Hodnocení metodou 360° zpětná vazba;
- Příspěvky na týmová setkání pro jednotlivé útvary;
- Vánoční večírek;
- Zlepšení služeb stravování;
- Poděkování a pochvala.

#### 3.1 Sick days

Pro podnik navrhuji zavedení sick days pro skupinu zaměstnanců, která je označována jako „THP“ neboli technicko-hospodářští pracovníci. Do této skupiny patří všeobecní administrativní, techničtí a řídicí zaměstnanci jako jsou například referenti, specialisté, inženýři, manažeři, ekonomové, kontrolori, technici, technologové a normovači. Zavést sick days pro všechny, včetně zaměstnanců na nepřetržitém provozu by bylo komplikované z hlediska zastupování pracovníků. Zároveň bude platit podmínka, že zaměstnanec musí pracovat na hlavní pracovní poměr, aby tento benefit mohl využívat.

Po aplikaci těchto podmínek je v podniku celkem 1 385 zaměstnanců, kteří by měli možnost využít tohoto benefitu. Tito zaměstnanci by měli k dispozici 3 sick days, které by mohli pobírat buď dohromady v podobě tří dnů jdoucích po sobě, nebo

v rozdělených etapách. Nebude však povoleno pobírat sick days na začátku a na konci čerpání řádné dovolené, aby se zamezilo zneužívání těchto dnů, jelikož jsou určeny na zdravotní zotavení pracovníka. Zaměstnancům bude v těchto dnech poskytována náhrada ve výši 60% mzdy. V případě, že některý ze zaměstnanců nevyčerpá tento benefit, nebude možné je převést do dalšího roku.

Nákladem pro podnik bude 60 % hodinového výdělku zaměstnance násobené počtem neodpracovaných hodin. Nákladem je tedy rozdíl oproti situace, kdy by si zaměstnanec vzal nemocenskou, kde první tři dny nemocenské nejsou žádným způsobem hrazeny. V tabulce č. 3 jsem kvantifikovala mzdové náklady pro podnik na základě průměrné hrubé mzdy pro tyto zaměstnance, která je ve výši 43 000 Kč.

**Tabulka 3: Náklady na sick days (Vlastní zpracování)**

Položka	Výpočet	Částka
60 % průměrné měsíční mzdy navýšené o sociální a zdravotní pojištění	$43\,000 \cdot 1,34 \cdot 0,6$	34 572 Kč
Průměrné náklady na 1 pracovníka za pracovní den	$34\,572 \cdot 12/250$	1 659Kč
<b>Celkové roční náklady na zaměstnance pro 3 sick days</b>	$1\,659 \cdot 3 \cdot 1385$	<b>6 893 145 Kč</b>

V případě, že zaměstnanci využijí všech 3 poskytovaných sick days, znamená to celkové náklady pro podnik ve výši 6 893 125 Kč.

### 3.2 Poskytnutí služby fyzioterapeuta

Jelikož jsou v dnešní době stále častější zdravotní problémy s pohybovým aparátem, zvolila jsem z možných poskytovaných služeb zavedení služeb fyzioterapeuta. Navíc poskytnutím této služby se prohloubí dosud zavedený program zdraví a zaměstnanecké výhody v oblasti péče o zdraví.

Fyzioterapeut bude radit zaměstnancům v rámci poskytovaných odborných vyšetření a konzultací a pomáhat při náhlých zdravotních potížích, které se přihodí v práci. Nebude plnou náhradou rehabilitačního pracovníka, kde lidé chodí pravidelně například po operacích, úrazech a dlouhodobých problémech se zdravím. Bude sloužit spíše pro krátkodobé léčení bolesti, pohybové indispozice nebo na občasné uvolnění svalstva

pomocí masáže a základních přístrojů. Fyzioterapeut provede základní zdravotní prohlídku a na ní doporučí vhodné cviky pro zaměstnance. Možnost návštěvy fyzioterapeuta bude vhodná pro všechny, neboť problémy s pohybovým systémem mohou ocenit jak pracovníci fyzicky náročných dělnických a manuálních pozic, tak technickohospodářští, administrativní nebo řídicí pracovníci, z časté sedavé práce u počítače.

Prozatím bych navrhovala přijmout dva fyzioterapeuty. V následujícím pravidelném dotazníkovém šetření by bylo zjištěno, na kolik jsou zaměstnanci s touto službou spokojeni, a na základě výsledků a vytiženosti fyzioterapeutů může společnost uvažovat o menším, resp. vyšším počtu těchto odborníků. Pro zamezení nerovnoměrného čerpání služby bude nastaveno několik podmínek určujících pořadí. Na prvním místě budou mít přednost zaměstnanci, kteří nemohou využívat sick days, aby tak měli nárok na určitou kompenzaci za nemožnost využití tohoto benefitu. Poté se přihlédne k dalším faktorům, podle kterých se bude rozhodovat, a tím bude míra absence zaměstnance nebo skutečnost, zda už zaměstnanec v daném roce využil služby fyzioterapeuta či nikoliv.

Ve veřejném sektoru je fyzioterapeut zařazen do 5. nebo 6. platové skupiny a měl by od roku 2018 dostávat plat 18 100 nebo 20 000 Kč měsíčně. V podnikatelském sektoru se mzdové nabídky pohybovaly v rozmezí 11 000 až 25 000 Kč měsíčně za rok 2017 (Woff, 2017).

Pro výpočet nákladů na fyzioterapeuta jsem sestavila tabulku č. 4. Jako hrubou mzdu pro jednoho fyzioterapeuta jsem stanovila částku 20 000 Kč měsíčně.

Fyzioterapeuti budou poskytovat základní služby, jako je prohlídka pacienta, konzultace problému, masáže, doporučení cviků, kinesiotaping a magnetoterapie. Ke mzdovým nákladům je proto nutno přičíst úpravu prostor, kde budou fyzioterapeuti vykonávat svou činnost, k čemuž je potřeba vybavení, jako je nábytek, počítač, masérské lehátko, tejpovací pásky, terapeutický ultrazvuk a magnetoterapeutický přístroj dohromady za cenu 120 000 Kč.

**Tabulka 4: Mzdové náklady na fyzioterapeuta (Vlastní zpracování)**

<b>Položka</b>	<b>Výpočet</b>	<b>Částka</b>
Hrubá měsíční mzda	20 000	20 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele (34 %)	$20\,000 \cdot 0,34$	6 800 Kč
<b>Superhrubá měsíční mzda (mzdové náklady na 1 zaměstnance)</b>	$20\,000 + 6\,800$	<b>26 800 Kč</b>
Mzdové měsíční náklady na 2 zaměstnance	$26\,800 \cdot 2$	53 600 Kč
<b>Roční mzdové náklady</b>	$53\,600 \cdot 12$	<b>643 200 Kč</b>
<b>Počáteční náklady</b>		<b>120 000 Kč</b>

Celkové roční náklady na 2 fyzioterapeuty dosahují výše 643 200 Kč. V prvním roce je potřeba přičíst počáteční náklady na vybavení ve výši 120 000 Kč.

### **3.3 Hodnocení 360° zpětná vazba**

Hodnocení metodou 360° zpětné vazby je velmi objektivní, protože je zaměstnanec hodnocen více pracovníky, kteří jsou k němu v různém pracovním vztahu. Díky tomu nabízí komplexní přístup na pohled zaměstnance a vyřeší se tak otázka nedůvěry v objektivnost hodnocení a částečnou nemožnosti hodnotit své nadřízené.

Navrhuji hodnocení metodou 360° zpětné vazby pro vedoucí zaměstnance v Třineckých železárnách. Zavedení pro všechny zaměstnance by bylo časově náročné a hůře realizovatelné vzhledem k velikosti podniku. Zvolila jsem vedoucí zaměstnance, protože právě ti jsou velmi důležitým článkem pracovního kolektivu. Zodpovídají za celý svůj tým podřízených pracovníků a motivují je k práci. Kromě plnění svých povinností pečují o jejich rozvoj a svým vedením je mohou v mnohém ovlivnit.

Mezi vedoucí pracovníky patří vedoucí jednotlivých odborných útvarů, kteří jsou na úrovni vedoucího provozu, vedoucího odboru, vedoucího střediska, mistra nebo vedoucího oddělení. Celkový počet takových pracovníků je 368. Soupis všech těchto zaměstnanců, kteří by byli hodnoceni metodou zpětné vazby, ukazuje tabulka č. 5.

**Tabulka 5: Vedoucí zaměstnanci Třineckých železáren (Třinecké železářny, 2017a)**

Odborný útvar	mistr	vedoucí střediska	vedoucí oddělení	vedoucí odboru	vedoucí provozu
FC - Controlling			3	1	
FF - Financování			3	1	
FI - Informatika a telekomunikace	1	1	5	1	
FK - Řízení DSp			1	1	
FU - Účetnictví			6	1	
GS - Sekretariát a podnikový časopis	1		2	1	
IG - Logistika				1	
IS - Strategie a marketing			2	1	
IV - Rozvoj a investice			2	1	
PB - Správa majetku			1	1	
PJ - Právní odbor			1		
PK - Kontrola			3	1	
PO - Vnější vztahy			1		
PP - Personální práce a odměňování			7	1	
TJ - Zabezpečení kvality	1	1	6	1	
TT - Technologie a výzkum			4	1	
VE - Ochrana životního prostředí				1	
VF - Tažírna oceli	8	1			1
VH - Válcovna předvalků a hrubých profilů	29	8	3		1
VI - Řídicí systémy	5		5		1
VJ - Válcovna drátů a jemných profilů	29	8	3		1
VK - Koksochemická výroba	16	4			1
VL - Doprava a expedice	14	5	1		1
VO - Výroba železa a oceli	42	12	2		1
VP - Příprava a řízení výroby			6	1	
VS - Druhotné suroviny	9	3	2		1
VT - Válcovna trub	23	6	2		1
VV - Hasičský záchranný sbor			3	1	
VY - Zabezpečení údržeb	4	1	5	1	
VZ - Sochorová válcovna	20	6	3		1
<b>Celkem</b>	<b>202</b>	<b>56</b>	<b>82</b>	<b>18</b>	<b>10</b>

Hodnocení bude probíhat jednou ročně ve stanoveném měsíci on-line formou, aby zpracování výsledků bylo rychlejší než v případě papírové podoby. Zaměstnanci, kteří nemají přístupný svůj počítač, budou moci vyplnit hodnocení z počítačů ve vzdělávacích místnostech, stejně jak je tomu v případě vyplňování pravidelných dotazníků. Před samotným počátkem hodnocení musí být sestaven hodnotící formulář, jehož podobu navrhuji v tabulce č. 6. Hodnoceného zaměstnance by hodnotili vždy pracovníci z pracovní úrovně podřízené, nadřízené i stejné horizontální pracovní úrovně (spolupracovník, kolega z týmu). Aby byl výstup hodnocení důvěrný, hodnocení bude probíhat anonymně, ale bude odlišený pracovní vztah hodnotitele k hodnocenému. Díky tomu budou známy rozdíly mezi tím, jak zaměstnanec působí na pracovníky vyšších pozic, nižších pozic a jak jej vnímají jeho kolegové na stejné pracovní úrovni.

Na začátku listu hodnotitel vyplní jméno a příjmení hodnoceného a svůj pracovní vztah k hodnocenému. Dále by v 10 hodnotících oblastech zaškrtnul, do jaké míry hodnocený splňuje tuto funkci. Byly by zde také volné řádky pro slovní komentáře k hodnocení pracovníka.

**Tabulka 6: Návrh hodnotícího formuláře (Vlastní zpracování)**

Pracovní vztah k hodnocenému	nadřízený	podřízený	stejná úroveň	Jméno a příjmení hodnoceného	
Hodnotící oblasti	Zcela splňuje	Spíše splňuje	Spíše nesplňuje	Rozhodně nesplňuje	Slovní doplnění
Vedení týmu					
Péče o rozvoj					
Komunikace					
Informovanost					
Plnění úkolů					
Zodpovědnost					
Jednání ve stresu					
Schopnost být autoritou					
Akceptace podřízených					
Znalost práce podřízených					

Po schválení struktury hodnotícího formuláře se může přistoupit k dalšímu kroku, kterým je informování všech zaměstnanců podílejících se na hodnocení. Zaměstnanci budou informováni personálním oddělením 10 pracovní dní předem o připravovaném hodnocení a zároveň jim budou sděleny informace o konkrétním pracovníkovi, kterého bude hodnotit. Minimálně tři pracovní dny před spuštěním on-line hodnotícího formuláře budou zaměstnancům předány pokyny ke správnému vyplnění a konečné datum pro odeslání vyplněného formuláře. Mezi pokyny k vyplnění budou mimo jiné definice jednotlivých hodnotících oblastí, aby hodnotitel přesně věděl, co si pod pojmem představit a co vše by měla daná oblast zahrnovat.

Po uplynutí doby určené na hodnocení následuje zpracování výsledků hodnocení. Tuto záležitost bude mít na starosti personální oddělení, které zašle výsledné hodnocení přímému nadřízenému hodnocených zaměstnanců.

Z dostupných výsledků vypracuje nadřízený report pro vedení společnosti, které doplní o vlastní poznatky a závěry odvozené z celkových výsledků zaměstnance. V případě nepříznivých výsledků mohou být v reportu navrženy například opatření pro zlepšení dovedností a znalostí zaměstnance. V případě pozitivních a velmi dobrých výsledků může nadřízený navrhnout například prémie nebo povýšení zaměstnance. Tyto závěrečné reporty následně předloží vedení společnosti.

### 3.4 Příspěvky na týmová setkání pro jednotlivé útvary

Navrhuji, aby se zavedly příspěvky na týmová setkání, za účelem uvolnění od pracovního stresu, upevnění pracovních vztahů a posílení důvěry ve vedoucího.

Toto týmové setkání bude probíhat v období od února do září. Pro každého vedoucího útvaru bude k dispozici rozpočet ve výši 300 Kč na osobu, který může být využit na cokoli (s výjimkou lihovin nad 20 % objemu alkoholu)

Pro využití této dotace budou stanoveny následující podmínky:

1. Aktivní charakter akce - tedy například využití nedaleké motokárové dráhy, bowling, sportovní prostory nebo turistika.
2. Druhou možností je zvolit si posezení v restauraci bez sportovních aktivit, ale pro získání dotace je potřeba vypracovat plán aktivit jako jsou hry nebo soutěže k posílení vztahů v kolektivu.
3. Zaměstnanci mohou využít i agentury, které se zabývají organizací teambuildingových akcí.

Charakter akce bude posuzován určeným pracovníkem personálního oddělení předem, a tímto se kolektiv dozví, zda má nárok na finanční příspěvek. Dotace bude proplacena zpětně po dodání dokladu o zaplacení, který dodá vedoucí do 14 dní svému nadřízenému od proběhnutí akce.

Pokud by této možnosti využili všichni zaměstnanci, celkové náklady pro podnik v případě 7 035 zaměstnanců budou 2 110 500 Kč ročně.

### **3.5 Vánoční večírek**

Uspořádání vánočního večírku je zejména pro firemní nováčky vhodnou příležitostí, jak v neformálním prostředí poznat své kolegy. Zároveň zde mají všichni zaměstnanci možnost setkat se s vedením firmy, se kterým ne všichni během roku přijdou do styku.

Vánoční večírek se bude konat v období listopadu až prosince ve Werk aréně, což je nová moderní víceúčelová hala nacházející se přímo v městě Třinec, nedaleko Třineckých železáren. V této hale běžně probíhají jak různá sportovní utkání, tak společenské události a má dostatečnou kapacitu pro zaměstnance společnosti. Pronájem haly na jeden večer stojí 260 000 Kč, ve kterém jsou započítány i vlastní služby haly potřebné k pořádání akce jako je poskytnutí stolů a židlí, energie, poklady izolační podlahy, vstupní systém, zdravotní a požární hlídka, audiovizuální technika a úklid areálu. Vánoční večírek by byl rozdělen na 2 části, kvůli směnovým pracovníkům, kteří

by se nemohli zúčastnit. Budou navrženy 2 dny v prosinci tak, aby měl každý možnost přijít a zároveň by to nenarušovalo jeho pracovní povinnosti.

Dalšími náklady bude uspořádání rautu včetně baru s veškerými nápoji, o které se postarají Třinecké gastroslužby, s.r.o., stravovací zařízení již dlouhodobě spolupracující s Třineckými železárnami. Raut budou moci zaměstnanci neomezeně využívat a jeho příprava bude v hodnotě 200 Kč na osobu. Dále budou mít zaměstnanci finanční příspěvek v hodnotě 100 Kč na nealkoholické nebo alkoholické nápoje. Tento poukaz na pití dostane každý zaměstnanec při vstupu na akci. Po vyčerpání poukazu si budou zaměstnanci hradit další nápoje sami. Dalším nákladem jsou pracovníci obsluhy, a to obsluha šatny a stravování pro účely průběžného doplňování jídla na rautu, uklízení použitého nádobí a obsluhy nápojů. Pro účely kalkulace nákladů počítám celkem se 70 pracovníky tohoto charakteru na 1 večírek, kteří dostanou jednorázovou finanční odměnu ve výši 1000 Kč na základě dohody o provedení práce.

V průběhu celého večera bude hrát některý z místních DJ, jejichž cena za tuto službu se pohybuje v rozmezí 10 000 až 20 000 Kč. Pro účely výpočtu nákladu pro podnik, budu počítat s průměrnou cenou, tedy 15 000 Kč za jeden večer. Doplnkovou službou na večírku bude fotokoutek, kde se budou moci fotografovat jednotlivci i týmy s připravenými rekvizitami. Fotografie poslouží zaměstnancům jako památka a některé z nich mohou zůstat vystavené na nástěnce. Pro oživení celé akce navrhuji konání večírku v duchu specifického tématu (například retro, filmové hvězdy, divoký západ, sport).

Na počátku večírku bude mít slovo generální ředitel, případně jiný zaměstnanec TOP managementu. Ten by měl celou akci zahájit, poděkovat zaměstnancům za účast a za práci, kterou pro podnik vykonávají, a popřeje všem příjemnou zábavu. Na obou večírcích by měli být přítomni všichni vedoucí zaměstnanci (viz předchozí tabulka č. 5), a také zástupci TOP managementu – generální ředitel, ředitel pro personalistiku a vnější vztahy, výrobní ředitel, finanční ředitel, technický ředitel. Po sečtení 368 vedoucích zaměstnanců a 5 zaměstnanců TOP managementu vychází celkový počet 373 zaměstnanců, pro které budou započítány náklady na stravování dvakrát. Celkový rozpočet na vánoční večírky je znázorněn v tabulce č. 7.



**Tabulka 7: Celkové náklady na vánoční večírek (Vlastní zpracování)**

<b>Položka</b>	<b>Výpočet</b>	<b>Náklady na oba večírky</b>
Jídlo	$(7\,035 + 373) \cdot 200$	1 481 600 Kč
Poukázky na pití	$(7\,035 + 373) \cdot 100$	740 800 Kč
Pronájem haly (včetně služeb)	$260\,000 \cdot 2$	520 000 Kč
Obslužný personál	$70\,000 \cdot 2$	140 000 Kč
Náklady na DJ	$15\,000 \cdot 2$	30 000 Kč
Fotokoutek	$10\,500 \cdot 2$	21 000 Kč
<b>Celkové roční náklady</b>		<b>2 933 400 Kč</b>

Celkové náklady pro oba večírky jsou vyčísleny na 2 933 400 Kč, což vychází v přepočtu 417 Kč na 1 zaměstnance.

### 3.6 Stravování

#### Variabilita a kategorizace jídel

Navrhuji zavedení kategorizace jídel podle kvality a ceny použitých ingrediencí, tak aby si každý zaměstnanec mohl zvolit jídlo dle svého uvážení, podle svých preferencí a ochoty obětovat část mzdy za zdravější a kvalitnější pokrm. Na základě větší variability a kategorií cen a kvality jídel budou mít zaměstnanci širší výběr pokrmů a každý tak dostane jídlo, přesně podle svých preferencí.

V jídelnách se však nebude selektovat, kdo má a kdo nemá nárok na kvalitní a dražší jídlo, ale zaměstnanci se budou moci sami rozhodnout podle svých priorit. Již v této době je v jídelnách pokus o rozmanitost jídel, avšak technologie přípravy a použité suroviny mají tendenci upřednostňovat spíše snižování nákladů na pokrm, ať už na suroviny, či časový fond.

Navrhuji tedy přidání speciální kategorie dražších, ale chutnějších a zdravějších pokrmů, při jejichž přípravě se bude hledět více na kvalitu jídla, tak aby pokrmy byly konkurenceschopné s běžnými komerčními restauracemi v lokalitě. V současnosti s dotačními podmínkami společnosti vychází hlavní jídlo pro zaměstnance průměrně okolo 30 Kč. Cena jídla se vzhledem k vyšším nákladům na dražší ingredience

poměrově zvýší, ale stále bude na přijatelné úrovni. Složení jídla bude nastaveno tak, aby cena jídla pro zaměstnance vycházela se současnou dotací mezi 50 až 60 Kč.

Další zavedenou novinkou bude možnost kombinovat si jakýmkoliv způsobem připravené pokrmy. V současnosti zaměstnanci mají na výběr kompletní hotové jídlo, za které zaplatí stanovenou výši ceny. Navrhují, aby každá součást pokrmu byla oceněna zvlášť, tedy zaměstnanec si libovolně zkombinuje jednotlivé složky jídla, tedy maso, omáčku, přílohu, salát či ovocný kompot. Konečná cena za hlavní jídlo pak bude součtem těchto kombinací.

Aby bylo dosaženo této obměny jídel správnou cestou, společnost by využila služeb nutričního terapeuta, který bude mít praxi se sestavováním jídelníčku pro závodní jídelny. Nový nutriční terapeut bude sloužit jako poradce při přípravě jídel. Do závodní kuchyně by kromě jiného pohledu na přípravu a složení jídel také kreativnější pojetí servírování.

Celá tato nová koncepce bude od začátku prezentována zaměstnancům na internetových stránkách společnosti a na nástěnkách. Prvním krokem bude oznámení o připravované změně a představení nově přijatého výživového poradce a jeho dovedností. Následně se na stránkách objeví fotografie nebo video přípravy jídel. Tato propagace bude mít za cíl informovat o schopnosti naslouchání podniku požadavkům zaměstnanců, zájmu na kvalitě potravin a zároveň seznámí zaměstnance s novou možností volby jídla.

Pokud bude zavedení této inovace úspěšné a zájem o kvalitní jídlo bude vysoký, mohly by časem i ostatní běžné pokrmy zvýšit svou kvalitu a zlepšila by se tak úroveň stravování. Obecně je totiž známé, že například omáčky zahuštěné moukou jsou levné, ale méně kvalitní a chutné, než omáčky zahuštěné zeleninou.

- **Služby nutričního terapeuta**

Dalším přínosem nutričního terapeuta bude také poskytování odborných konzultací zaměstnancům v oblastech stravovacích návyků. V první polovině dne bude poradce dohlížet na chod v kuchyni, pomáhat s přípravou jídel a sestavovat týdenní jídelníčky. Druhou část bude mít konzultační hodiny a bude k dispozici všem zaměstnancům v prostorách pracoviště fyzioterapeuta. Zaměstnanci budou mít nárok na využití konzultací v oblasti stravování a zdravého životního stylu ve 2 variantách. Formou osobní konzultace, kterou si předem rezervují nebo elektronickou cestou formou

e-mailu. Služby výživového poradce budou zároveň rozšířením podnikového programu zdraví, v rámci kterého jsou každoročně pořádány tzv. Dny zdraví, kdy mohou zaměstnanci taktéž využít konzultace výživového poradce, ale tyto dny jsou k dispozici vždy jen konkrétnímu odbornému útvaru. Zavedení služeb nutričního terapeuta budou mít šanci všichni zaměstnanci podstoupit odbornou konzultaci. Nutriční terapeut může zároveň vystavovat na webové stránky rady a doporučení k tématům týkajících se stravování a vlivu na pracovní výkonnost zaměstnance. Například: „jak se správně stravovat v různých částech dne“, „jak potraviny ovlivňují pracovní výkon a kreativitu“ nebo „stravování na služebních cestách“.

Zlepšení stravovacích návyků může vést k vyšší pracovní výkonnosti, snížení nemocnosti, stresového hormonu a posílení loajality zaměstnance k podniku. Takový zaměstnanec je pak větším přínosem pro podnik.

Celkové náklady na zavedení změn ve stravování pomocí rady s nutričním terapeutem, včetně poskytování služeb zaměstnancům jsou ve výši mzdových nákladů na terapeuta a potřebného vybavení. Pro terapeuta bude upravena kancelář, kde bude moci vykonávat svou práci a zároveň zde budou moci chodit zaměstnanci na konzultace. Celkové náklady na vybavení prostor budou ve výši 60 000 Kč a zahrnují nábytek, počítač a specializovanou váhu na měření tuku, svalů, kostí a vody v těle.

Průměrný plat nutričního terapeuta je ve státní sféře 20 851 Kč (Platy.cz, 2018). U soukromého zaměstnavatele se mzda terapeuta pohybuje okolo 18 000 Kč za rok 2018 (Woff, 2018). Pro účely výpočtu mzdových nákladů jsem uvažovala s 20 000 Kč měsíční hrubé mzdy pro nutričního terapeuta.

**Tabulka 8: Mzdové náklady na nutričního terapeuta (Vlastní zpracování)**

Položka	Výpočet	Částka
Hrubá měsíční mzda	20 000 Kč	20 000 Kč
Superhrubá měsíční mzda	$20\,000 \cdot 1,34$	26 800 Kč
<b>Roční mzdové náklady</b>	$26\,800 \cdot 12$	<b>321 500 Kč</b>
<b>Počáteční náklady</b>		<b>60 000 Kč</b>

Celkové roční náklady na změnu v oblasti stravování vychází na 321 500 Kč. V prvním roce podnik navíc vynaloží náklady na vybavení v hodnotě 60 000 Kč.

### 3.7 Poděkování a pochvala

Navrhuji zasílání dopisů zaměstnancům jménem ředitele společnosti v období listopadu a prosince. Dopisy by byly doručovány zaměstnancům v rámci jednorázové hromadné distribuce písemností (společně s výplatními listky), a proto nevzniknou další dodatečné náklady na distribuci dopisů. Je to nejjednodušší a v porovnání s náklady nejefektivnější forma, jak všem zaměstnancům poděkovat. Poděkování a pochvala zaměstnance může potěšit, a zároveň se dozví o tom, co významného se v podniku za daný rok odehrálo a jakých úspěchům díky němu dosáhl. Zaměstnanec bude mít pocit, že je užitečným a svou prací přispívá k celopodnikovým výsledkům a úspěchům, což v zaměstnanci podpoří vnitřní motivaci k práci.

Text dopisu navrhuji v následující podobě:

„Milí kolegové,

*rok 2018 se chýlí ke konci a já Vám chci poděkovat za kvalitní a usilovnou práci, kterou jste pro TŽ v roce 2018 odvedli, a cením si, že součástí našeho týmu jsou lidé jako Vy. Velké díky patří i Vaším rodinám, které pro Vás vytvářejí zázemí, díky jemuž můžete odvádět dobré pracovní výkony.*

*Podílíte se s námi na vývozu kvalitní oceli do celého světa, a díky Vám se letos uskutečnily projekty jako (zde má podnik možnost prezentovat nejúspěšnější projekty v daném roce a připomenout, že i řádový dělník má svůj podíl na úspěchu firmy). Letos se nám také podařilo (zde má podnik možnost prezentovat jiné úspěchy v daném roce). Na tom všem máte velkou zásluhu hlavně Vy.*

*Dále bych Vás chtěl všechny pozvat na vánoční večírek, který pro Vás pořádáme ve Werk aréně, jehož program a termíny jste již určitě dostali od svých vedoucích. Budeme se na Vás s celým vedením těšit.*

*Je tedy na čase odpočinout si a užít si v předvánočním čase hezké chvíle v kruhu rodiny a přátel a budeme rádi, pokud s námi na ocelové lodi zůstanete i v následujícím roce.*

*Za celé vedení Vám přeji mnoho úspěchů a jen to nejlepší v novém roce 2019.*

*Podpis“*

### **3.8 Zhodnocení návrhových řešení**

V rámci této podkapitoly budou zhodnoceny celkové náklady návrhových řešení a budoucí přínosy pro podnik.

#### **3.8.1 Náklady**

Náklady navrhovaných změn jsou finančního i nefinančního charakteru v podobě času stráveného přípravou a zavedením konkrétní změny.

Náklady na hodnocení 360° zpětné vazby jsou v podobě času stráveného informováním a přípravou zaměstnanců na hodnocení, samotným průběhem hodnocení, zpracováním výsledků hodnocení a vytvoření podkladů pro vedení společnosti.

V případě návrhu v oblasti poděkování a pochvaly jsou náklady vyjádřené časem stráveným přípravou dopisů a náklady na tisk.

Celkové roční náklady na návrhová řešení vychází ve výši 12 901 725 Kč, v přepočtu na jednoho zaměstnance je to náklad 1 834 Kč za rok. Přičemž v prvním roce budou tyto náklady navýšeny o jednorázové počáteční náklady na vybavení pro fyzioterapeuty a nutričního terapeuta v celkové výši 180 000 Kč. Jejich souhrn je znázorněn v tabulce č. 9.

**Tabulka 9: Celkové náklady návrhů (Vlastní zpracování)**

Návrh	Roční náklady	Počáteční náklady
Sick days	6 893 125 Kč	-
Služby fyzioterapeuta	643 200 Kč	120 000 Kč
Hodnocení 360° zpětné vazby	minimální	-
Příspěvek na týmová setkání	2 110 500 Kč	-
Vánoční večírek	2 933 400 Kč	-
Stravování	321 500 Kč	60 000 Kč
Poděkování a pochvala	minimální	-
<b>Celkové roční náklady</b>	<b>12 901 725 Kč</b>	<b>180 000 Kč</b>

Částka celkových nákladů může být nižší v závislosti na míře využívání konkrétních návrhů všemi zaměstnanci, například v případě příspěvků na týmová setkání, vánočního večírku nebo využití poskytovaných sick days.

### 3.8.2 Přínosy

Na základě navrhovaných řešení pro zlepšení motivačního systému, který tvoří komplexní systém, lze soudit, že podnik by mohl počítat s budoucími přínosy ve všech oblastech řízení lidských zdrojů. Jelikož je motivační systém aktivitou neproduktivního charakteru, lze obtížněji měřit výstupy jeho změny, které se mohou navíc projevit až za delší časové období. Je však možné charakterizovat očekávané přínosy obecně pro podnik, které jsem definovala u jednotlivých navrhovaných změn.

#### Sick days

Zavedením sick days, které se často objevovaly v návrzích na změnu, je v zaměstnancích podpořena myšlenka toho, že jejich potřeby a požadavky jsou brány v úvahu a nejsou zaměstnavateli lhostejné. Přínosem je prohloubení důvěry a loajality k podniku a rozšíření zaměstnaneckých výhod o tento moderní benefit, čímž se podnik zařadí mezi atraktivní zaměstnavatele na trhu. Podnik tak může získat zaměstnance,

kterí jsou vyléčení za kratší časové období a nemusí pobírat dlouhodobou nemocenskou nebo chodit do práce i v průběhu začínající nemoci a podávat nízké pracovní výkony.

### **Fyzioterapeut**

Přínosem je posílení dobrého jména společnosti a loajality zaměstnanců. Navíc fyzioterapie může vést k posílení pracovní výkonnosti zaměstnanců, protože pouze pohybově zdravý zaměstnanec je schopen odvádět maximální pracovní nasazení

### **Hodnocení 360**

Hodnocení metodou 360° zpětné vazby je inovativním způsobem ke správnému hodnocení zaměstnanců. Vedoucí pracovníci jsou klíčovou složkou podniku, na jejich pracovním nasazení a schopnosti vést podřízené správným směrem je založeno správné fungování jednotlivých pracovních útvarů. Zavedení této metody hodnocení poskytne jak zaměstnanci, tak zaměstnavateli relevantní podklady sloužící k dalšímu rozvoji a růstu zaměstnance.

Na základě objektivního a komplexního systému hodnocení zaměstnanců z různých úrovní organizační struktury, mohou stanovit pro vedoucí pracovníky příslušná opatření. Dalším přínosem je odstranění nedůvěry ve spravedlivost hodnocení a možnost zaslouženého profesního růstu.

### **Příspěvek na týmová setkání**

Účelem příspěvků je motivace k uspořádání určité formy teambuildingové akce a setkání se s kolegy v mimopracovním prostředí. Výsledkem je zlepšení komunikace a ujasnění si jednotlivých rolí v týmu, což se přinese i do pracovního prostředí. Vytvoření důvěry a priorit v rámci týmu přinesou podniku větší nasazení jednotlivých pracovníků a také pracovního týmu jako celku.

### **Vánoční večírek**

Přínosem vánočního večírku je možnost setkání vedení se všemi zaměstnanci v neformálním prostředí a využití této příležitosti k osobnímu poděkování. Výsledkem večírků je podpora důvěry a vytvoření dobrých vztahů panujících v rámci všech úrovní organizační struktury, které přinesou také zlepšení komunikace v rámci celého podniku.

## **Oblast stravování**

Projevem starosti o stravování zaměstnanců tímto progresivním a edukativním přístupem během pracovní doby i mimo ní, nabývá zaměstnavatel na atraktivitě na trhu práce. Je to pro zaměstnavatele možnost jak posílit vztah současných zaměstnanců k podniku, zvýšit jejich loajalitu a zároveň podpořit energii zaměstnanců a snížit nemocnost eliminací stresu způsobeného špatnými stravovacími návyky.

## **Poděkování a pochvala**

Vyjádření pochvaly a poděkování zaměstnancům je určitý druh prezentace dobrého jména zaměstnavatele ve smyslu zájmu o zaměstnance jako o člověka, ne pouze jako lidský faktor práce. Přínosem pro podnik je spokojený zaměstnanec naplněný pocitem uznání a vnitřně motivovaný k vyšším pracovním výkonům.

Všechny z uvedených přínosů přínosy budou mít za následek zvýšení indexů spokojenosti v následujícím dotazníkovém šetření a v dlouhodobém časovém horizontu vyrovnají náklady spojené s realizací změn. Dalším přínosem pro podnik je také podpora v oblasti vychovávání vlastních schopných a spokojených zaměstnanců, kteří se budou snažit o růst v rámci společnosti, a zpětně se tak zaslouží i o svůj rozvoj.



## ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na oblast návrhu změn pro motivační systém společnosti.

V první kapitole práce byla popsána terminologie motivace a motivačního systému. Byly zde teoreticky popsány možné způsoby vzdělávání, odměňování, hodnocení zaměstnanců, styly vedení zaměstnanců a trendy zaměstnaneckých výhod. Z těchto teoretických východisek jsem dále postupovala v následujících kapitolách práce.

Ve druhé kapitole byl představen vybraný podnik, a to výrobně hutní společnost Třinecké železářny, a.s. Byla provedena podrobnější analýza současného motivačního systému. Analýze byly podrobeny také dva dotazníky. Hlavní dotazník pod záštitou Třineckých železáren a doplňující dotazník, který jsem vytvořila za účelem získání bližších informací.

U obou dotazníků byly vyhodnoceny výsledky a shrnuty oblasti motivačního systému podniku, na které navazuje poslední kapitola práce, kterou jsou vlastní návrhy řešení a přínosy práce. Přesto, že v současnosti má společnost již propracovaný motivační systém, snažila jsem se navrhnout možná vylepšení stávajícího systému a využít moderní trendy v oblasti motivace zaměstnanců.

Celkem bylo popsáno 7 návrhových řešení, mezi která patří:

- Zavedení sick days pro technicko-hospodářské pracovníky;
- Poskytování odborných služeb a konzultací fyzioterapeuta;
- Hodnocení 360° zpětné vazby pro vedoucí pracovníky;
- Zlepšení úrovně stravování pomocí rozšíření variability jídel pod dohledem nutričního terapeuta, jehož odborných služeb mohou využít i zaměstnanci;
- Zavedení příspěvků na týmová setkání v rámci jednotlivých útvarů;
- Zavedení vánočních večírku pro zaměstnance s účastí vedení společnosti;
- Rozesílání poděkování a pochvaly zaměstnancům od vedení společnosti na konci roku.

V závěru kapitoly byly zhodnoceny náklady a přínosy návrhových řešení. Celkové náklady pro podnik v případě zavedení všech návrhů jsou vyčísleny na 13 081 725 Kč,

z toho 180 000 Kč jsou pouze jednorázové počáteční náklady na vybavení. Roční náklady jsou po odečtení počáteční nákladů ve výši 12 901 725 Kč

V porovnání se ziskem společnosti v roce 2016 tvoří tato částka necelé 1 %, a proto se výše nákladů jeví jako reálná a přijatelná. Vzhledem k širokému objemu možností, které by zaměstnanci tímto pozměněným motivačním systémem získali, reálnosti jednotlivých návrhů a přínosu pro společnost, by mohl být tento soubor návrhů přijatelným řešením pro podnik.

Zavedení těchto návrhů přispěje ke zlepšení v oblastech hodnocení, podpory vztahů na pracovišti, důvěry ve vedení, komunikace, stravování a zdravého životního stylu, podpory uznání, pochvaly, loajality zaměstnanců a posílí zaměstnanecké výhody v oblasti poskytovaných služeb zdarma.

Předpokládám, že obsah mé diplomové práce bude využitelným přínosem pro společnost. Využitím těchto návrhů dojde ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, což byl stanovený cíl diplomové práce. Vyšší spokojenost zlepší také motivaci k práci a posílí tak loajalitu stávajících zaměstnanců k podniku. Díky propracovanějšímu motivačnímu systému se stává společnost konkurenceschopnější na trhu práce a může tak lépe oslovit a zaujmout potenciální zaměstnance.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků – Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024798820.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing. Vedení lidí v praxi, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 8024740338.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. Vyd. Praha: Grada Publishing. Expert, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing. Expert, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing. Monografie (Key Publishing), 2013. ISBN 978-80-7418-198-6.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. Vedení lidí v praxi, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. Vedení lidí v praxi, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

HLUŠIČKA, Petr, 2013. *Dobry vedouci*. In: *Firemní sociolog* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/164-dobry-vedouci>.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.

- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.
- JASANSKÁ&CO, ©1996-2017. *Marodíte? Kdy si můžete vzít „sick days“ – Poradna – Jobs* [online]. [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/marodite-kdy-si-muzete-vzit-sick-days/>
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1
- MANAGEMENTMANIA.COM, 2015. *Teambuilding*. In: *ManagementMania.com* [online]. [cit. 24. 02. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/teambuilding>
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2017. *Výpis z obchodního rejstříku, Třinecké železářny a.s.* [online]. [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=716654&typ=PLATNY>.
- NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PODNIKATEL. CZ, ©2007-2018. *Vyplatí se zaměstnavatelům poskytování takzvaných „sick days“?* [online]. [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/vyplati-se-zamestnavatelum-poskytovani-takzvanych-sick-days/>

PLATY.CZ ©1997-2018. *Plat-nutriční terapeut, zdravotnictví a sociální péče.* [online]. [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/zdravotnictvi-a-socialni-pece/nutricni-terapeut>

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

SZYMAŃSKA, Dominika, 2017. *Teambuilding aneb Jak přenést pozitivní zážitek do firmy* [online]. [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: <http://www.dmc-cz.com/en/news/317-teambuilding-aneb-jak-prenest-pozitivni-zazitek-do-firmy>

THIELOVÁ, Klára, 2015. *Benefity – Jaké jsou a jak fungují.* In: *Brandbakers.* [online]. [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/248](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/248)

TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY - MORAVIA STEEL, ©2012a. *Bezpečnost a ochrana zdraví* [online]. [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: [www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/boz\\_cz](http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/boz_cz)

TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY - MORAVIA STEEL, ©2012b. *Historie* [online]. [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: [http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/historie\\_cz](http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/historie_cz)

TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY - MORAVIA STEEL, ©2012c. *Hodnoty* [online]. [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: [http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/hodnoty\\_cz](http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/hodnoty_cz)

TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY - MORAVIA STEEL, ©2012d. *Systém kvality a EMS* [online]. [cit. 2016-11-11]. Dostupné z:

[https://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/system\\_kvalita\\_ems\\_cz](https://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/system_kvalita_ems_cz)

TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY - MORAVIA STEEL, ©2012e. *Vedení společnosti Třinecké železářny* [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: [http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/vedeni\\_tz\\_cz](http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/vedeni_tz_cz)

TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY - MORAVIA STEEL, ©2012f. *Výroba oceli, ocel. Třinecké železářny, Moravia steel.* [online]. [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: [http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/homepage\\_cz](http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/homepage_cz).

TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY - MORAVIA STEEL, ©2012g. *Trainee program* [online]. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: [www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/trainee\\_program\\_cz](http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/trainee_program_cz)

- TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY - MORAVIA STEEL, ©2012h. *Životní prostředí* [online]. [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: [www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/zivotni\\_prostredi\\_cz](http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/zivotni_prostredi_cz)
- TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, 2015. *Podniková kolektivní smlouva 2016 – 2018*. Třinec: Třinecké železářny, a. s.
- TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, 2016a. *Stavy zaměstnanců*. Třinec: Třinecké železářny, a. s.
- TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, 2016b. *Technicko-organizační předpis TŽ-30/01*. Třinec: Třinecké železářny, a. s.
- TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, 2016c. *Technicko-organizační předpis TŽ-30/04*. Třinec: Třinecké železářny, a. s.
- TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, 2016d. *Vzdělávání v TŽ, a. s.* Třinec: Třinecké železářny, a. s.
- TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, 2016e. *Zaměstnanecké výhody v TŽ, a. s.* Třinec: Třinecké železářny, a. s.
- TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, 2017a. *Vedoucí zaměstnanci v TŽ, a.s.* Třinec: Třinecké železářny, a. s.
- TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, 2017b. *Výsledky šetření spokojenosti zaměstnanců za rok 2016*. Třinec: Třinecké železářny, a. s.
- TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY - MORAVIA STEEL, 2017. *Zaměstnancům třineckých železáren letos porostou mzdy až o 6,6 %* [online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/msgECBFAFC2892612EEC12580B9001C21F7>
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan, 2013. Pohled z druhé strany než motivační: Jak bránit demotivaci zaměstnanců? *Hospodářské noviny IHNEC.cz* [online]. [cit. 2016-11-06]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-60373100-pohled-z-druhe-strany-nez-motivacni-jak-branit-demotivaci-zamestnancu>
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. Vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. *Vzdělávání dospělých*. ISBN 978-80-7357-925-8.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

WOFF, Petr, 2017. *Zdravotnický pracovník u soukromníka – KupníSíla.cz* [online]. [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: <https://kupnisila.cz/zdravotnický-pracovník-mzda/>

WOFF, Petr, 2018. *Nutriční terapeut a asistent: práce a plat – Kupní síla.cz* [online]. [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: <https://kupnisila.cz/nutricni-terapeut-asistent/>

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Věková struktura zaměstnanců TŽ k 31. 10. 2016 (Třinecké železářny, 2016a). .....	37
Graf 2: Emise vypouštěné do ovzduší (t/rok) v letech 1982 – 2014 (Třinecké železářny - Moravia Steel, 2012h) .....	38
Graf 3: Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování) .....	58
Graf 4: Vzdělání respondentů (Vlastní zpracování) .....	58
Graf 5: Věkové kategorie respondentů (Vlastní zpracování) .....	58
Graf 6: Faktory, které jsou nejvíce motivující (Vlastní zpracování) .....	59
Graf 7: Možnost hodnotit svého nadřízeného (Vlastní zpracování) .....	60
Graf 8: Spravedlivost a objektivnost hodnocení (Vlastní zpracování) .....	60
Graf 9: Motivace k novým návrhům (Vlastní zpracování) .....	61
Graf 10: Zájem o týmová setkání (Vlastní zpracování) .....	62
Graf 11: Nové potenciální návrhy (Vlastní zpracování) .....	63



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Složky celkové odměny (Armstrong, Taylor, 2015, s. 424) .....	24
Obrázek 2: Logotyp třineckých železáren (Třinecké železářny - Moravia Steel, 2012f)	34
Obrázek 3: Organizační schéma TŽ (Třinecké železářny - Moravia Steel, 2012e) .....	34

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kritéria hodnocení zaměstnanců (Třinecké železářny, 2016b). ....	45
Tabulka 2: Souhrn indexů spokojenosti jednotlivých faktorů (Vlastní zpracování) .....	54
Tabulka 3: Náklady na sick days (Vlastní zpracování) .....	66
Tabulka 4: Mzdové náklady na fyzioterapeuta (Vlastní zpracování) .....	68
Tabulka 5: Vedoucí zaměstnanci Třineckých železáren (Třinecké železářny, 2017a)...	69
Tabulka 6: Návrh hodnotícího formuláře (Vlastní zpracování).....	70
Tabulka 7: Celkové náklady na vánoční večírek (Vlastní zpracování) .....	73
Tabulka 8: Mzdové náklady na nutričního terapeuta (Vlastní zpracování).....	76
Tabulka 9: Celkové náklady návrhů (Vlastní zpracování) .....	78
Tabulka 10: Výsledky šetření spokojenosti zaměstnanců za rok 2016 (Třinecké železářny, 2017b).....	V

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Hlavní dotazník a pokyny k vypracování

Příloha č. 2: Výsledné indexy spokojenosti zaměstnanců v jednotlivých faktorech

Příloha č. 3: Doplnující dotazník a pokyny k vypracování

## Hlavní dotazník a pokyny k vypracování

### Vážení zaměstnanci,

v letošním roce máte opět možnost se zapojit do šetření spokojenosti tím, že vyplníte prostřednictvím internetové adresy elektronický dotazník, který je přístupný z každého počítače v TŽ. Internetové prostředí bylo zvoleno záměrně, neboť takto je zaručena anonymita, kdy nebude možno zjistit Vaše jméno.

Dotazník je možno vyplnit na internetové adrese: <http://172.25.11.24/ds2016>

v období **od 31. října do 23. listopadu 2016.**

Tento dotazník můžete vyplnit na svém PC nebo ve vzdělávacích místnostech, kde je odkaz na tento dotazník nainstalován. Na jednom počítači *lze vyplnit více dotazníků*, z toho důvodu jsou připraveny harmonogramy otevírací doby jednotlivých vzdělávacích místností tak, aby byla možnost se u počítačů vystřídat.

Obracíme se na Vás s žádostí, abyste zvážili všechny otázky v dotazníku a vybrali z nabídnutých možností vždy *jednu* odpověď, která bude, podle Vašeho názoru, odpovídat skutečnosti. U otázek zaměřených na elektronickou dokumentaci uveďte maximálně 3 odpovědi. Na *konci dotazníku je nutné vyplnit všechny údaje*, které jsou potřebné pro zpracování výsledků, jinak *nebude možné odeslat dotazník*. Výsledky získané šetřením budou prezentovány jako celek.

Děkujeme za Váš čas a spolupráci. PPP – Personální rozvoj

Možnosti odpovědí u posouzení spokojenosti se současným stavem daného prvku:

1. Velmi spokojen (a)
2. Spíše spokojen (a)
3. napůl, ani spokojen ani nespokojen (a)
4. Spíše nespokojen (a)
5. Velmi nespokojen (a)
6. nevím

### D O T A Z N Í K

Do jaké míry jste spokojen (a) s těmito faktory:

1. Hrdost na značku (na logo) TŽ na výrobcích (např. na kolejnicích)

## Příloha č. 1

2. Názor na to, že TŽ je dobrý zaměstnavatel (doporučil (a) bych TŽ své rodině, přátelům, známým)
3. Perspektiva podniku (postavení na trhu)
4. Perspektiva a jistota zaměstnání
5. Důvěra ve vedení podniku
6. Znalost cílů podniku, pracoviště
7. Znalost výsledků vlastní práce
8. Organizace práce na pracovišti
9. Způsob řízení přímým nadřízeným
10. Vztahy s nadřízeným (včetně úrovně komunikace s nadřízeným)
11. Poděkování a pochvala ze strany vedoucího
12. Setkávání zástupců vedení se zaměstnanci (přímo na pracovišti)
13. Podpora zlepšovatelství (podpora vlastní iniciativy ze strany vedoucího)
14. Dostatek informací potřebných pro vlastní práci
15. Vyjasněnost zodpovědnosti (vím, co mám dělat a jak, vím, co se ode mě očekává)
16. Uspokojení v práci
17. Kvalita práce (vlastní, vlastního kolektivu ve prospěch firmy)
18. Neformální setkávání pracovního kolektivu mimo pracovní dobu
19. Celková atmosféra v pracovním kolektivu (komunikace, mezilidské vztahy, vzájemná důvěra)
20. Setkávání se zástupci vedení při odchodu do důchodu
21. Dodržování tradic (Třinecký hutník, Zaměstnanec roku apod.)
22. Zařazení do tarifních stupňů
23. Prémie
24. Uplatnění systému hodnocení zaměstnanců
25. Výše celkového výdělku v návaznosti na vykonávanou profesi
26. Možnost vzdělávání
27. Možnost profesního růstu
28. Fyzikální podmínky práce (prašnost, hluchost, teplota)

Příloha č. 1

- 29. Technické vybavení pracoviště (stroje, zařízení, nástroje)
- 30. Péče firmy o životní prostředí
- 31. Péče o bezpečnost a ochranu zdraví
- 32. Preventivní zdravotní péče (lékařské prohlídky, rekondičně-rehabilitační péče)
- 33. Poskytování volitelných výhod/benefitů a půjček
- 34. Příspěvek na teplou stravu
- 35. Úroveň stravování (kvalita jídla, výdejní doba, počet kantýn a jídelen)

*V případě, že chcete sdělit něco, co není obsaženo v dotazníku, využijte tento prostor.*

.....  
.....

**(Povinné údaje, které musí zaměstnanec vyplnit, jinak dotazník nebude moci odeslat)**

*Pohlaví:*

1. muž

2. žena

*Věk:*

1. do 25 let

2. 26 – 35 let

3. 36 – 45 let

4. 46 – 55 let

5. 56 a více let

*Délka zaměstnání v TŽ, a. s.:*

1. do 10 let
2. 11 – 20 let
3. 21 – 30 let
4. nad 30 let

*Vzdělání:*

1. základní
2. vyučen
3. středoškolské (vyučen s maturitou)
4. vysokoškolské

*Pracujete:*

1. v dělnické profesi
2. v technické profesi
3. v administrativě (správa)
4. jako řídicí pracovník

*Uveďte, prosím, na kterém úseku pracujete:*

- 1 – úsek koksochemické výroby
- 2 – úsek výroby železa a oceli
- 3 – úsek válcovny předvalků a hrubých profilů
- 4 – úsek válcovny drátů a jemných profilů
- 5 – úsek válcovny trub
- 6 – úsek výpraven a dopravy
- 7 - úsek druhotných surovin
- 8 – úsek tažírny oceli
- 9 – závod Sochorová válcovna
- 10 – ostatní úseky výrobního ředitele
- 11 – ostatní úseky: GR, IR, FR, PR, TR

## Výsledné indexy spokojenosti zaměstnanců v jednotlivých faktorech

Tabulka 10: Výsledky šetření spokojenosti zaměstnanců za rok 2016 (Třinecké železářny, 2017b)

<b>FAKTORY</b>		<b>INDEX 2016</b>
<b>Hrdost na značku</b>	<b>F1</b>	0,932
<b>Dobrý zaměstnavatel</b>	<b>F2</b>	0,645
<b>Perspektiva podniku</b>	<b>F3</b>	0,901
<b>Perspektiva zaměstnání</b>	<b>F4</b>	0,829
<b>Důvěra ve vedení</b>	<b>F5</b>	0,590
<b>Znalost cílů podniku</b>	<b>F6</b>	0,811
<b>Výsledky vlastní práce</b>	<b>F7</b>	0,893
<b>Organizace práce</b>	<b>F8</b>	0,682
<b>Způsob řízení nadřízeným</b>	<b>F9</b>	0,731
<b>Vztahy s nadřízeným</b>	<b>F10</b>	0,778
<b>Poděkování a pochvala</b>	<b>F11</b>	0,475
<b>Setkání vedení se zaměstnanci</b>	<b>F12</b>	0,381
<b>Zlepšovatelství</b>	<b>F13</b>	0,655
<b>Dostatek informací</b>	<b>F14</b>	0,821
<b>Zodpovědnost</b>	<b>F15</b>	0,885
<b>Uspokojení v práci</b>	<b>F16</b>	0,642
<b>Kvalita práce</b>	<b>F17</b>	0,921
<b>Neformální setkávání</b>	<b>F18</b>	0,691
<b>Atmosféra</b>	<b>F19</b>	0,649
<b>Setkávání-odchod do důchodu</b>	<b>F20</b>	0,648
<b>Tradice</b>	<b>F21</b>	0,683
<b>Zařazení do tarifů</b>	<b>F22</b>	0,265
<b>Prémie</b>	<b>F23</b>	0,229
<b>Systém hodnocení</b>	<b>F24</b>	0,178
<b>Celkový výdělek</b>	<b>F25</b>	-0,046
<b>Možnost vzdělávání</b>	<b>F26</b>	0,663
<b>Možnost profesního růstu</b>	<b>F27</b>	0,444
<b>Fyzikální podmínky</b>	<b>F28</b>	0,123
<b>Technické vybavení</b>	<b>F29</b>	0,546



<b>FAKTORY</b>		<b>INDEX 2016</b>
<b>Péče o živ. prostředí</b>	<b>F30</b>	0,838
<b>Péče o BOZ</b>	<b>F31</b>	0,828
<b>Preventivní zdravotní péče</b>	<b>F32</b>	0,781
<b>Benefity a půjčky</b>	<b>F33</b>	0,674
<b>Příspěvek na stravu</b>	<b>F34</b>	0,782
<b>Úroveň stravování</b>	<b>F35</b>	0,087
<b>Celkový průměr</b>	<b>=</b>	0,618

Doplňující dotazník a pokyny k vypracování

*Dobrý den,*

*jsem studentkou Vysokého učení technického v Brně a touto cestou Vás prosím o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je anonymní, zabere zhruba 5 minut a jeho výsledky budou použity výhradně jako doplňující podklad pro zpracování diplomové práce. U každé otázky prosím zakřížkujte políčko, se kterým souhlasíte.*

*Děkuji za Váš čas a přeji pěkný zbytek dne*

**DOTAZNÍK**

- 1. Které faktory jsou pro vás v zaměstnání motivující a důležité?** Ohodnoťte na škále 1 až 5.

(5 = nejvíce motivující, 1 = nejméně motivující)

	1	2	3	4	5
• Platové podmínky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Práce v prosperující společnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dobrý kolektiv zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Úroveň stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Příspěvky na připojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Vzdělávání a profesní růst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dovolena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 2. Máte možnost hodnotit své nadřízené?**

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

**3. Je podle vás hodnocení všech zaměstnanců spravedlivé a objektivní?**

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

**4. Jste v práci dostatečně motivováni, abyste přinesli nové nápady a návrhy ke zlepšení?**

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

**5. Měli byste zájem účastnit se týmových setkání v rámci vašeho útvaru, které by byly částečně proplaceny od vedení?**

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

**6. Které z níže uvedených návrhů byste nejvíce přivítali? Vyberte 1 až 4 možnosti.**

- ☐ Podniková sportovní liga
- ☐ Sportovní den pro rodiny
- ☐ Možnost využívání cyklověže a zároveň úschovny zdarma
- ☐ Zavedení online nebo tištěného magazínu o novinkách v železárnách, do kterého mohou přispívat i zaměstnanci
- ☐ Každoroční soutěž o bečku piva pro kolektiv, který vyhraje ve stanovené oblasti (např. nejméně nemocenské, nejvíce nasbíraného oblečení na charitu,...atd.)
- ☐ Příspěvek na jízdné veřejnou dopravou

- ☐ Možnost využívání soukromých společenských prostor zdarma pro uspořádání vánočních a jiných večírků
- ☐ Zavedení tzv. Sick days (krátkodobé zdravotní volno určené na vyléčení nemoci bez nutnosti nástupu na nemocenskou, zaměstnanec dostává v těchto dnech svou mzdu)
- ☐ Poskytování odborných služeb částečně hrazených zaměstnavatelem (právník, fyzioterapeut, finanční poradce, psycholog)

**7. Prostor pro váš návrh na změnu a připomínky v oblasti motivačního systému.**

.....

.....

.....

**8. Jaké je vaše pohlaví?**

- ☐ Muž
- ☐ Žena

**9. Do které věkové kategorie patříte?**

- ☐ Do 25 let
- ☐ 26 - 35 let
- ☐ 36 - 45 let
- ☐ 46 – 55 let
- ☐ 56 a více let

**10. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- ☐ Základní
- ☐ Střední s výučním listem
- ☐ Střední s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské